

ANNE PINHEIRO LEAL

**QUALIFICAÇÃO E AUTOGESTÃO: UMA ANÁLISE SOBRE AS
POSSIBILIDADES DE ORGANIZAÇÃO COLETIVA A PARTIR DA
RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E CONHECIMENTO**

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Educação, linha Mudanças no Mundo do Trabalho e Educação, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutora em Educação.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Noela Invernizzi

**CURITIBA
2011**

TERMO DE APROVAÇÃO

Dedico esta tese a todos os que vivem do trabalho e que lutam para fazer dele uma experiência verdadeiramente humana.

Agradeço aos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, em especial aos amigos queridos, aos membros do EPPEO, à Noela Invernizzi e ao José Henrique de Faria, e ao pessoal da Cooperativa dos Trabalhadores Metalúrgicos de Canoas.

"O mundo da realidade é o mundo da realização da verdade, é o mundo em que a verdade não é dada e predestinada, não está pronta nem acabada, impressa de forma imutável na consciência humana: é o mundo em que a verdade devém."

(Karel Kosik)

RESUMO

Esta tese trata da relação entre a qualificação e as possibilidades de construção de práticas organizacionais coletivistas. A questão de fundo que orienta esse trabalho é de que forma a relação entre trabalho e conhecimento potencializa a capacidade dos trabalhadores de superarem a heterogestão, bem como é resultado de práticas organizacionais construídas na propriedade coletiva dos meios de produção. Foi realizado um estudo de caso numa cooperativa de produtores associados do ramo de metalurgia (caldeiraria média e pesada), com sede em Canoas, RS, Brasil. A experiência dos trabalhadores em questão demonstrou um arrefecimento do projeto de organização autogestionário em função de um incipiente investimento em qualificação política, o que levou à elaboração da tese que a qualificação para a contra-hegemonia, constituindo-se como par dialético entre conteúdo e forma social, tem como a mediação fundamental o conteúdo político-crítico, no sentido da transformação ontológica do trabalhador assalariado em produtor livremente associado. O pouco investimento em qualificação no sentido político, no caso estudado, não levou a significativas mudanças na divisão do trabalho e na adoção de tecnologias físicas e de gestão mais adequadas a um projeto coletivista de organização. Disto, conclui-se que o domínio coletivo do processo de trabalho, não significa um retrocesso na divisão técnica do trabalho, mas o controle coletivo sobre os aspectos da gestão. Nesse sentido, a participação das decisões é elemento essencial para a constituição do produtor livremente associado, e só pode ser obtida quando o trabalhador assume coletivamente a responsabilidade sobre a gestão, sem a qual a participação reduz-se à chancela de decisões burocraticamente definidas. A responsabilidade sob a gestão está profundamente relacionada à divisão técnica do trabalho, entre trabalho predominantemente intelectual e trabalho predominantemente manual, de forma que a elevação dos níveis de educação tecnológica, como condição para a redução da polarização na qualificação na produção direta, constitui-se também como condição para o controle coletivo da organização (gestão). A experiência dos trabalhadores estudados nessa tese apresenta avanços em termos de aprendizados relativos à organização coletivista, mas, na totalidade das relações de produção capitalistas, ela não representa um enfretamento significativo à subordinação do trabalho ao capital.

Palavras-chave: Qualificação, autogestão, trabalho associado, pedagogia do trabalho.

ABSTRACT

This thesis deals with the relationship between labor qualification and the possibilities of building collectivist organizational practices. The underlying question that guides this study is how the relationship between work and knowledge enhances the ability of workers to overcome heteronomy and is, at the same time, a product of organizational practices built in the context of the collective property of the means of production. We conducted a case study in a metallurgical industry co-op based in Canoas, RS, Brazil. The experience of the co-op's workers showed a decreasing importance of the self-managed organizational project since little efforts were made in political education. This led me to the elaboration of the thesis that labor qualification oriented towards counter-hegemony –understanding qualification as a dialectical pair between technical content and social form- has, as a fundamental mediation, a critical political content, in the sense of the ontological transformation of the salaried workers into freely associated producers. In the case study, I found that the little investment in qualification, in the political sense, has not conducted to significant changes in the division of labor, or to the adoption of physical and managerial technologies that were more appropriate for a collectivist organization. I concluded that the collective mastering of the labor process does not mean going backwards in the technical division of labor, but requires the collective control over management. In this sense, workers' participation in decision making is an essential element for the constitution of freely associated producers, and it can only be achieved when workers collectively assume management responsibility, without which participation is reduced to agreement with bureaucratic decisions. Responsibility for management is deeply related to the technical division of labor, between predominantly intellectual labor and predominantly manual labor, so that higher levels of technological education, as a condition for reducing qualification polarization, also constitute a condition for the collective control of the organization (management). The experience of the workers in this case study showed advances in learning towards a collectivist organization, however, when this case is considered within the broad capitalist environment, it does not represent a significant confrontation to the subordination of labor to capital.

Keywords: Qualification, collectivist organization, associative labor, labor pedagogy.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	009
1 TRABALHO E QUALIFICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES CAPITALISTAS.....	022
1.1 SOBRE O CONCEITO DE QUALIFICAÇÃO.....	028
1.1.1 A qualificação como relação.....	030
1.1.2 A qualificação como domínio do trabalho.....	040
1.1.3 A qualificação como competência.....	052
1.2 ENCAMINHAMENTOS PARA A ANÁLISE DA QUALIFICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS DE TRABALHO ASSOCIADO.....	070
2 AUTOGESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE PRODUÇÃO.....	075
2.1 AUTOGESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS CORRELATOS.....	078
2.2 CARACTERÍSTICAS AUTOGESTIONÁRIAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	093
2.2.1 Motivo – ou em torno de qual projeto comum os trabalhadores se organizam.....	094
2.2.2 Gestão democrática – ou como os trabalhadores decidem.....	100
2.2.3 Apropriação da atividade – ou como a ação de trabalho está estruturada.....	108
2.2.4 Distribuição do resultado segundo o trabalho empregado na produção.....	117
3 A COOPERATIVA DOS TRABALHADORES METELÚRGICOS DE CANOAS (CTMC).....	122
3.1 CARACTERÍSTICAS AUTOGESTIONÁRIAS NA CTMC E SUA RELAÇÃO COM A QUALIFICAÇÃO.....	129
3.1.1 Projeto de organização e vínculos sociais.....	129
3.1.2 Gestão democrática.....	156
3.1.3 Apropriação da atividade.....	176
3.1.4 Apropriação dos resultados da produção.....	198
4 CONCLUSÃO.....	206
REFERÊNCIAS.....	215
ANEXO 1	224

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 -	TECNOLOGIAS DE PROCESSO.....	049
QUADRO 2 -	HETEROGESTÃO CAPITALISTA X AUTOGESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	077
QUADRO 3 -	DIMENSÕES DA ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA.....	080
QUADRO 4 -	ORGANIZAÇÃO CONVENCIONAL VERSUS ORGANIZAÇÃO AUTOGERIDA.....	089
QUADRO 5 -	CARACTERÍSTICAS AUTOGESTIONÁRIAS NAS UNIDADES PRODUTIVAS E SEUS ELEMENTOS CONSTITUINTES.....	090
QUADRO 6 -	ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DA AUTOGESTÃO NA UNIDADE PRODUTIVA E SEUS ELEMENTOS CONSTITUINTES	092
QUADRO 7 -	GRAU DE CONTROLE OU INFLUÊNCIA DOS TRABALHADORES SOBRE AS DECISÕES	103
QUADRO 8 -	ALCANCE DE ASSUNTOS SOBRE OS QUAIS O CONTROLE DOS TRABALHADORES PODE SER EXERCIDO	104
QUADRO 9 -	COMPARAÇÃO ENTRE PRINCÍPIOS ORGANIZATIVOS DO KIBUTZIM E DA BUROCRACIA	109
QUADRO 10 -	QUALIFICAÇÃO.....	226
QUADRO 11 -	DADOS SECUNDÁRIOS.....	230
QUADRO 12 -	ENTREVISTAS REALIZADAS.....	231
QUADRO 13 -	ESTRUTURA DE CATEGORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	231
QUADRO 14 -	ATAS DAS ASSEMBLÉIAS DA CTMC.....	232
QUADRO 15 -	DISTRIBUIÇÃO DOS COOPERADOS POR GRAUS DE ESCOLARIDADE.....	126
QUADRO 16 -	SÍNTESE DAS ATAS DE ASSEMBLÉIA.....	176
GRÁFICO 01 -	ESCOLARIDADE DOS COOPERADOS.....	127
FIGURA 01 -	PERFIL DOS COOPERADOS ENTREVISTADOS.....	128

INTRODUÇÃO

As transformações pelas quais o mundo do trabalho vem passando ao longo do capitalismo podem ser caracterizadas por uma dinâmica de acumulação que engloba movimentos simultâneos de concentração de riqueza e generalização da pobreza. Na contemporaneidade, são típicos do desenvolvimento do capitalismo a flexibilização da produção, rearranjos organizacionais de forma a privilegiar estruturas mais enxutas e as suas implicações para as relações de trabalho: a redução do emprego regular em favor do crescente trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado, ou seja, precarizado. A estrutura do mercado de força de trabalho movimenta-se no sentido de uma maior polarização entre grupos de alta densidade em escolarização, disciplinamento e comprometimento com a produtividade nas grandes corporações e aqueles que eventualmente são dispostos por relações formais de trabalho (emprego) de forma extremamente precarizada além dos que são dispostos à margem de relações de trabalho formal.

Esse fenômeno está relacionado com o aumento do interesse em iniciativas de organização de trabalhadores associados, seja numa proposta de questionamento da subordinação do trabalho ao capital como estruturante das relações de produção seja como num sentido de contenção social (reformismo) das mazelas geradas pela acumulação capitalista. Movimentos como o cooperativismo, a economia solidária, a democracia organizacional, controle operário, entre outros se inscrevem no quadro dessas iniciativas e serão tratados, para fins deste estudo, na perspectiva de autogestão, embora com esta não se identifiquem completamente.

As organizações de trabalho associado, contudo, não se restringem ao momento histórico presente. Gutierrez (2006), por exemplo, considera que as organizações de produção associada nasceram junto com a empresa capitalista tradicional, no contexto de movimentos de resistência dos anarquistas e dos socialistas utópicos, no interior de economias capitalistas avançadas ou não e alojaram-se “sob o manto protetor do cooperativismo nos momentos de maior repressão, ou quando o movimento popular deu-lhe as costas, encantado com o canto da sereia da tomada do Estado” (idem, p. 10). No seu entendimento, o projeto de organização autogestionária esteve presente em diversos contextos, o que lhe

conferiu um caráter de multiplicidade e heterogeneidade, sendo suas expressões contemporâneas a economia social, solidária, popular e “empresas” de autogestão¹. Sua tese é que as formas autogestionárias de organização de produção são uma constante no interior da produção capitalista, caracterizadas especificamente pela oposição aos seus valores e às suas práticas. Apresentam como elemento constitutivo fundamental, apesar de sua diversidade, a luta dos trabalhadores na história, ou seja, o próprio movimento popular (incluindo-se aqui o movimento sindical).

Não se pretende aqui, entendendo que não é objetivo do trabalho, relatar exaustivamente o conjunto de experiências relacionadas ao trabalho associado. Vários autores (NASCIMENTO, 2009; VARGAS DE FARIA, 2003) consideram a Sociedade dos Equitáveis Pioneiros de Rochdale (1844, Inglaterra) e a Comuna de Paris (1871, França) como marcos históricos do trabalho associado no capitalismo. A primeira vincula-se especialmente ao movimento cooperativista e a segunda ao de ocupação fabril. No século XX, salienta-se a experiência de Mondragón (1956, Espanha – país Basco), que hoje constitui a maior cooperativa do mundo, as cooperativas de produtores associados da extinta Jugoslávia (1950), e as iniciativas latino americanas: Chile (início da década de 1970), Brasil e Argentina (entre as décadas de 1980 até o fim do século), Uruguai e Venezuela (principalmente a partir dos anos 2000). As quatro últimas décadas são apontadas por FISCHER e TIRIBA como o “boom” das empresas de autogestão no Brasil, marcado pela forte articulação do movimento sindical com as demandas da classe trabalhadora na década de 1980, concomitantemente aos processos de enfraquecimento da indústria nacional².

Mesmo que sem ignorar totalmente um projeto societário autogestionário, observa-se que a manutenção de oportunidades de emprego e renda se destaca

¹ Entende-se que a expressão “empresa de autogestão”, embora comumente utilizada por associações ligadas ao trabalho associado, na academia e no universo das políticas públicas, não pode ser admitida, visto que conceitualmente trata de dois tipos de organizações incompatíveis: ou a organização é uma empresa, com a finalidade de lucro – portanto, pressupondo a extração de mais-valia do trabalho – ou é autogerida no nível da unidade produtiva. Esse aspecto do trabalho associado, que inclui a discussão mais aprofundada sobre autogestão, será tratado no capítulo 3 desse estudo.

² A Pesquisa Anual da Indústria do IBGE aponta que, entre 1989 e 1995, o número de estabelecimentos na indústria de transformação brasileira caiu 27%. Nesse período, os efeitos da globalização tornaram-se mais visíveis como consequência da abertura comercial, que, além de provocar uma alarmante diminuição da atividade da indústria de transformação no país, alterou também o perfil de distribuição regional dessa indústria, favorecendo regiões com menor organização dos trabalhadores e menores salários (JUVENAL, 2006).

como motivação para a criação de empreendimentos de trabalho associado no Brasil. Contraditoriamente, a luta pela manutenção do trabalho assalariado é um forte desencadeador para a constituição de cooperativas de trabalhadores - se não é possível encontrar um comprador para a força de trabalho, obter um “trabalho decente” e tampouco a sonhada “estabilidade no emprego”, há de se criar novas formas de produção e reprodução da existência. Nesse processo, algumas organizações de apoio ao trabalho associado³ articulam-se, a partir da década de 1980 no Brasil, às organizações sindicais e populares, a fim de fomentar a formação de cooperativas para conter o problema do desemprego eminente.

Se a reprodução da vida depende dos ganhos obtidos no trabalho assalariado, não é de se estranhar que os trabalhadores queimem cartas de demissão (em ritual de protesto), façam greves de ocupação e se organizem para enfrentar cassetetes, gás lacrimogêneo e outros instrumentos de repressão utilizados pela polícia para proteger os interesses de classe dos proprietários dos meios de produção. Embora, sob relações de produção capitalistas, a força de trabalho seja uma mercadoria, e o trabalho assalariado se configure como trabalho alienado, os trabalhadores e trabalhadoras lutam para manter sua condição de assalariados. Além do salário e de alguns direitos sociais (hoje tão minguados pela flexibilização das relações entre capital e trabalho), a perda do emprego provoca outras perdas objetivo-subjetivas como, por exemplo, a comprovação de rendimento para obtenção de crédito para compra da casa própria, sem falar da companhia dos colegas de trabalho, inclusive daqueles que se tornaram cúmplices do movimento sindical e dos segredos da vida privada. Perder o emprego representa perder “carteira de trabalho assinada” ou a esperança de vir a tê-la, abala a saúde emocional e ameaça o sentimento de pertencimento à classe trabalhadora. Os “trabalhadores livres” foram escravizados pela lógica do sistema capital. (FISCHER e TIRIBA, 2009, p 3)

Entender, portanto, a dinâmica das iniciativas de trabalho associado na perspectiva de um projeto social autogestionário implica, necessariamente, situá-las em seu contexto histórico e significar cada uma das suas contradições, desvendando até que ponto elas tensionam, dentro de seus limites econômicos e políticos, ultrapassar aspectos da heterogestão. Esclarecedora se faz, nessa linha, a conclusão de Vieitez e Dal Ri (2001, p. 99) sobre tal movimento, pois segundo os autores, as organizações de trabalho associado

³ Dessas, sobressaem-se a Anteag, a Unitrabalho e a Unisol. Em 2003, é realizado o I Fórum Brasileiro de Economia Solidária que deu início à SENAES (Secretaria Nacional de Economia Solidária), cujo principal objetivo é fornecer apoio direto, capacitação, assessoria, incubação, assistência técnica e de gestão e acompanhamento junto aos Empreendimentos de Economia Solidária.

Eliminam algumas determinações que originam os conflitos ligados às relações de trabalho capitalistas, porém criam novas estruturas, no atual estágio de desenvolvimento, que preservam elementos fundamentais do trabalho alienado. Desse modo, conflitos decorrentes da alienação do trabalho, modificados em sua substância e manifestação fenomênica, não apenas subsistem nos empreendimentos associados como ainda constituem um dos eixos sobre o qual elas se movem.

Dessa forma, parece a noção de trabalho associado e de organizações de produção de trabalho associado (OPTAs), bastante úteis para a compreensão das possibilidades e limites à autogestão.

Vieitez e Dal Ri (2001) classificam as associações de trabalhadores em dois grupos: as organizações econômicas, onde se situa a esfera da produção associada, e as organizações de apoio à luta dos trabalhadores, como organizações de ajuda mútua, de luta política, ideológica e social. Os autores caracterizam o trabalho associado, de forma geral, pelo fato dos trabalhadores assumirem o controle da produção. Por consequência, os mesmos tratam de construir um sistema cooperativo que, apesar das contradições e problemas que apresenta, constitui-se embrionariamente numa forma de enfrentamento do trabalho coletivo alienado erigido no sistema capitalista.

Tiriba (2008, p. 81) entende a produção associada “quer como trabalho associativo ou processo em que os trabalhadores se associam na produção de bens e serviços, quer como a unidade econômica básica da ‘sociedade dos produtores livres associados’”. Para esta autora, tal forma de organização da produção está calcada na propriedade coletiva dos meios de produção, na gestão coletiva do processo de produção e na socialização dos frutos do trabalho. Tiriba situa sua discussão a respeito da produção associada na perspectiva marxiana, no horizonte da emancipação humana e na superação da sociedade capitalista, embora reconheça que o conceito de produção associada não está, necessariamente, relacionado com a perspectiva de transformação das relações capitalistas de produção.

Embora elaboradas em contextos históricos anteriores, as análises de Marx e Luxemburgo contribuem para melhor delinear o universo contraditório do trabalho associado no capitalismo. Segundo Bottomore (2001), as associações cooperativas foram objeto da análise de Marx enquanto formas de organização dentro da

perspectiva da emancipação da classe trabalhadora. Isso não significa, contudo, que a idéia das cooperativas é exaltada ou condenada por Marx, mas que sua análise pressupõe uma contextualização nas relações contraditórias da produção capitalista. Bottomore (idem, p. 20) observa que, na perspectiva de Marx, dentro do capitalismo, “as formas de associação cooperativa estariam fadadas a conter tanto as cascas do velho sistema como as sementes do novo”. Para Marx apud Bottomore (2001, p. 21), as cooperativas

Representam elas próprias, dentro da velha forma, os primeiros brotos da nova, embora reproduzam naturalmente, e devam reproduzir, por toda parte, em sua organização prática, todas as deficiências do sistema dominante. Mas a antítese entre o capital e o trabalho é superada com elas, embora a princípio o seja apenas transformando os trabalhadores associados em seus próprios capitalistas, isto é, permitindo-lhes usarem os meios de produção para o emprego de seu próprio trabalho.

Bottomore ressalta também que já à época da avaliação de Marx, as experiências de trabalho associado representavam uma vitória preliminar da classe trabalhadora sobre os proprietários quando demonstravam que os patrões não eram necessários à produção em larga escala. Ainda assim, argumenta que o autor pontuava que experiências estritas a organizações isoladas poderiam vir a servir a “objetivos charlatanescos” da burguesia, já que apenas “arranhariam” o metabolismo do capital. “A cooperação jamais poderia derrotar o monopolismo, a menos que se desenvolvesse em dimensões nacionais; só o poder político poderia permitir-lhe escapar ao estreito círculo dos esforços casuais de grupos de trabalhadores isolados”.

Luxemburgo (1999) também defende a natureza contraditória das associações de trabalhadores, cujo cerne reside no fato das mesmas continuarem sendo produtoras de mercadoria, sujeitas às leis de valorização de mercado, o que se opõem aos elementos endógenos de democratização. Assim, há uma pressão externa antidemocrática advinda da lógica da produção de mercadorias que atinge tais empreendimentos com uma tendência a corroer a democracia autogestionária. É reformista, segundo Luxemburgo, o fato de os trabalhadores tornarem-se patrões de si mesmos, se autoexplorando, ou ainda se transformarem, com a prosperidade das cooperativas, em empresas regulares.

O contexto produtivo e político em que opera esse universo é historicamente diverso daquele de cooperativas do século XIX, embora em muitos aspectos as

considerações de Marx e Luxemburgo possam aplicar-se aos empreendimentos recuperados de hoje. Nesse mesmo sentido, Novaes (2007), analisando associações de trabalhadores latino-americanas no século XXI, destaca que a contradição das cooperativas é que elas têm que governar a si mesmas com o mais extremo absolutismo. Nelas, os trabalhadores são obrigados a assumir o papel do empresário capitalista contra si próprios. Tal contradição responde pelo fracasso de muitas cooperativas de produção, que ou se tornam puros empreendimentos capitalistas ou, se os interesses dos trabalhadores continuarem predominando, terminam por se dissolver.

Fischer e Tiriba (2009) constatarem que as iniciativas de ocupação e apropriação de fábricas pelos trabalhadores proliferaram-se ao longo do atual regime de acumulação capitalista, em especial na América Latina, embora sejam anteriores à crise do fordismo. Para as autoras, tais experiências “acompanham a crise do capital e ao mesmo tempo, são expressões de movimentos sociais populares de cunho emancipatório” (idem, p. 204). Assim, em muitos sentidos, pode-se observar que a constituição de cooperativas de produção apresenta funcionalidade ao capitalismo contemporâneo, já que a crise estrutural do emprego muitas vezes repercute na proliferação de estratégias associativas de trabalho orgânicas ao modo de produção toyotista. Conforme examina Harvey (2005, p. 140), o regime de acumulação baseado na produção flexível é marcado por um confronto direto com a rigidez do fordismo; “ele se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo”. Dessa maneira, as cadeias produtivas passam a ser constituídas de imensas redes de organizações, compostas por um grupo central de empresas que ditam os padrões de competitividade (porque possuem um maior desenvolvimento das forças produtivas) e uma série de “camadas” de organizações subcontratadas, responsáveis por processos mais periféricos na cadeia produtiva. Nesse último grupo, encontram-se médios e pequenos negócios que, na grande maioria dos casos, caracterizam as oportunidades das organizações produtivas de trabalhadores associados (OPTAs). No plano da estrutura do mercado de trabalho, as OPTAs ou cooperativas de produção representam a parcela de trabalho subcontratado, que juntamente ao trabalho parcial e temporário, compõe a grande maioria dos trabalhadores, em contraponto a uma pequena parcela de empregos regulares, estáveis, complexos, bem qualificados e remunerados.

No reforço do argumento que as OPTAs, em muitos casos, servem para ocupar os espaços de subcontratação que o modo de produção flexível oportuniza, está a análise de Novaes (2007, p. 84), de que uma das motivações fundamentais das iniciativas de trabalho associado é a manutenção pelos empregos.

Na falta do capitalista, os trabalhadores vêem-se na iminência de buscar outra solução. Entretanto o trabalhador possui apenas a sua força de trabalho e os conhecimentos referentes ao exercício profissional. Contudo, somente no âmbito de atuação do trabalhador coletivo essas propriedades transformam-se em forças produtivas. Assim, dado que a forma de coordenação originária das funções de produção desaparece e tendo em vista a necessidade de preservação dos postos de trabalho, os trabalhadores não têm outra alternativa a não ser assumirem eles mesmos o empreendimento.

Lima (2009) reforça essa posição quando observa que a positividade desses empreendimentos está menos na participação dos trabalhadores na gestão, embora em algumas ainda se mantenham as assembléias regulares, que na estabilidade nas retiradas mensais, em alguns casos superiores a fábricas tradicionais, e com significativos impactos em termos de melhoria das condições de vida pelo acesso ao consumo de bens e serviços. Tal fato sinaliza que a lógica de manutenção de empregos, que está fortemente vinculada à competitividade de mercado, acaba subordinando a gestão democrática como princípio orientador. Novaes (2007) pontua tal raciocínio quando afirma que há uma predominância do pragmatismo sobre a ideologia socialista.

Além disso, nos processos de subcontratação, há situações em que setores inteiros do processo produtivo são terceirizados com o intuito de redução de custos, sobretudo com minimização de encargos trabalhistas. É o caso das fábricas faccionistas⁴, configuração de muitas empresas recuperadas no Brasil, cuja democracia organizacional e domínio sobre o processo de trabalho encontram-se bastante limitados pelo baixo controle que os produtores associados possuem sobre tanto sobre o produto como sobre o processo de produção. A esse respeito é esclarecedora a consideração de Mészáros (2002), de que a expropriação dos expropriadores por si só deixa em pé a estrutura do capital. A simples tomada da

⁴ Fábricas faccionistas caracterizam-se por “organizações mãos” que fabricam produtos projetados por “empresas cabeça”. É o caso da Cooperjeans, estudada por Alaniz (2007), antiga unidade da Staroup no Brasil que foi terceirizada num processo de reestruturação desta empresa. As fábricas faccionistas, como a Cooperjeans, executam os projetos encomendados por uma empresa que é praticamente o seu único fornecedor, e o fazem respeitando instruções bastante pormenorizadas relativamente às especificações do produto e processo de produção.

fábrica, a passagem da propriedade do grande patronato aos produtores associados, não significa nenhum tipo de superação sob o ponto de vista da autogestão se o controle global do processo de produção não é considerado como contexto. Nesse caso, a categoria da subordinação do trabalho ao capital é a questão central a ser considerada.

De fato, nada é realizado por mudanças – mais ou menos facilmente reversíveis – apenas dos direitos de propriedade, como testemunha amplamente a história das ‘nacionalizações’, ‘desnacionalizações’, e ‘privatizações’ no pós-guerra. Mudanças legalmente induzidas nas relações de propriedade não têm garantia de sucesso mesmo que abarquem a ampla maioria do capital privado, quanto mais se se limitam à sua minoria falida. O que necessita radicalmente ser alterado é o modo pelo qual o ‘microcosmo’ reificado da jornada singular é utilizado e reproduzido, apesar de suas contradições internas através do ‘macrocosmo’ homogeneizado e equilibrado do sistema como um todo. (MÉSZÁROS, 2002, p. 689).

As possibilidades de avanço do trabalho associado estariam condicionadas à sua articulação com movimentos de luta da classe trabalhadora num sentido mais amplo, que considerasse um programa de transformação da sociedade, com instâncias de participação ampliadas não apenas nas unidades produtivas, como também na gestão pública.

No que tange aos aspectos de organização interna, Greenberg (1986) defende a função educativa das práticas de democracia organizacional, mas também aponta seus limites, muito relacionados à temática da qualificação dos produtores: o tempo de decisão democrática (argumentação, discussão) “rouba” produtividade; a falta de conhecimento sobre gestão da organização limita as possibilidades de exercício do controle coletivo do processo de produção. Rothschild-Whitt (1969) também enumera diversas restrições e esforços pelos quais as organizações coletivistas passam: o tempo destinado à decisão muitas vezes fica prejudicado pelo tempo demandado nas atividades de produção; a homogeneidade demandada para o atingimento do consenso pode ser considerada para muitos trabalhadores uma perda de diversidade social; a intensidade emocional das relações é maior, já que são mais diretas e pessoais (ao contrário da impessoalidade típica das organizações burocráticas); os trabalhadores são socializados com base em valores individuais não democráticos, e muitos apresentam dificuldade em desenvolver uma nova sociabilidade em função disso;

obstáculos ambientais diversos ligados às pressões externas de natureza legal, econômica, social e cultural; por fim, a diferenciação individual que toda organização possui, em termos de habilidades, conhecimento e atributos de personalidade que complexifica a realização da noção de igualdade interna.

As práticas das organizações desse tipo, portanto, quando se tem por horizonte uma proposta de autogestão, são mais desafiadoras do que parece em um primeiro momento. Estruturadas em função de um projeto não hegemônico de relações de trabalho, têm que lidar com um “hibridismo” que está para além da esfera econômica, o que as defronta com uma série de contradições, ainda não resolvidas: enquanto se propõem a estabelecer relações de propriedade coletiva, não deixam de ser, como cooperativas, propriedade privada dos associados; situam-se na perspectiva da solidariedade na ação e distribuição dos resultados organizacionais, mas para realizarem o valor do seu produto necessitam estabelecer trocas na lógica competitiva de mercado; disponibilizam espaços de decisão coletivos, que implicam aprendizado e negociação coletivos, mas são cobrados em níveis de produtividade como se o tempo de trabalho fosse somente destinado à produção (execução); almejam a autonomia com relação aos aspectos da produção e gestão, mas não são capazes, muitas vezes, de determinar as características do seu produto porque ele precisa seguir as especificações do mercado ou do “cliente”; propõem-se a estabelecer um sentido de igualdade nas relações, mas herdaram uma tecnologia de produção e uma matriz de formação dos agentes de produção altamente hierarquizante, e dela dependem para poderem produzir “competitivamente”.

Inúmeras, portanto são as limitações impostas às OPTAs no contexto do capitalismo contemporâneo, embora não se possa deixar de reconhecer que, mesmo limitadas pela produção de valores de troca, assim subordinadas à lógica da competição de mercado, aspectos da cooperação guardam algum espaço para uma certa autonomia que entende-se possuir valor pedagógico. Tais aspectos estão ligados a uma “maior abrangência social e econômica na alocação dos fatores de produção, podendo as empresas tanto se instalar em espaços relegados pelo capital como organizar os fatores de um modo diferente daquele” (Novaes, 2007, p. 62). Colocando em movimento forças de produção que, relegadas a espaços periféricos pelo capital, estariam ociosas, as OPTAs fornecem uma experiência de trabalho diferenciada aos seus trabalhadores. Em vista disso, para além da função de

contenção social, as cooperativas de trabalhadores, contraditoriamente, podem constituir-se em espaços de construção da contra hegemonia capitalista.

Uma série de autores tem argumentado que tais experiências de organização coletiva constituem verdadeiros espaços pedagógicos para a formação de novos valores, engajados numa perspectiva autogestionária. Novaes (2009) argumenta que, ao organizar-se coletivamente, a classe trabalhadora se defronta com determinados desafios cujo resultado é potencialmente enriquecedor sob a perspectiva de enfrentamento ao capitalismo: a desnaturalização da separação entre dirigentes e dirigidos, a estruturação de uma nova divisão do trabalho, a democratização das decisões estratégicas por meio das assembléias, as estratégias de luta contra o patrão e o Estado, a constituição de um processo coletivo de aprendizagem sobre a organização e o questionamento sobre a validade das hierarquias salariais. Para Novaes, ao inserirem-se na dinâmica de uma produção cooperativada e solidária, os trabalhadores experimentam uma nova sociabilidade, que representa um processo educativo imanente (autogestão como princípio educativo).

Mesmo que o ato motivador da criação da produção autogestionária não tenha sido permeado de caráter político e intenção de transformação da estrutura da sociedade a partir da produção, tudo indica que a forma de organização democrática, que constitui a espinha dorsal do empreendimento, contempla outro tipo de relação social (idem, p. 16)

Lourenço (2005) defende que, na medida em que as pessoas se organizam e estruturam em um empreendimento solidário, organizam e estruturam a si mesmas subjetivamente. Sua análise de uma cooperativa de produção demonstrou a presença de uma cultura solidária, indiciada pelo significativo vínculo entre as pessoas, alicerçado na dimensão da solidariedade, no auxílio e na cooperação com o outro, “propiciando a emergência de relações menos individualistas, um contraponto a uma percepção privatizada das intenções sociais” (idem, p. 87).

Greenberg (1986) é mais radical em suas conclusões a respeito das cooperativas analisadas, organizadas segundo o princípio da democracia organizacional. Para o autor, a pedagogia da autogestão é a superação da subordinação. A esse respeito, afirma que

A principal função da participação na teoria da participação democrática é educativa, num sentido amplo, incluindo tanto aspectos psicológicos como o aprendizado de habilidades e procedimentos democráticos. (idem, p. 118)

Tais efeitos educativos, como o início de um processo no longo prazo, significariam o embrião de possibilidades de auto governança em nível social. No meio de uma sociedade capitalista maior, os conselhos de trabalhadores e outras formas de OPTA representariam escolas eficazes de auto-educação da classe trabalhadora. “Tais organizações provêm um cenário onde valores e comportamentos apropriados apenas ao trabalho assalariado capitalista podem ser dissolvidos, e aqueles mais apropriados ao socialismo sejam gerados” (idem, p. 135). O (a) controle direto do processo de produção pelos trabalhadores, que conduziria a (b) a transformação das orientações individuais e comportamentos apropriados ao socialismo e à luta contra o capitalismo, que, por sua vez, promoveria (c) o desenvolvimento, como propagação da democracia organizacional por toda a sociedade, de uma classe com consciência revolucionária, levando a (d) lutas com consciência de classe pela instituição do socialismo democrático.

Julga-se que o universo das OPTAs, e em especial o das fábricas recuperadas, evidencia-se como um lócus privilegiado para revelar as contradições do projeto autogestionário em meio às determinações capitalistas, onde estão em jogo motivos e estruturas de ação conflituosos e onde os sentidos das práticas só podem ser desvendados a partir das relações de subordinação e alienação a que estão ligadas. A relação entre trabalho e conhecimento, entre prática e teoria constitui a “pedra angular”, a mediação essencial entre o velho e o novo. Vieitez e Dal Ri (2001, p. 17) sinalizam que o desenvolvimento das iniciativas de trabalho associado, com preservação da democracia autogestionária, depende “pelo lado subjetivo, da presença de uma vontade política autogestionária e democrática; pelo lado objetivo, da existência de condições de trabalho que demandam modificações estruturais na organização da atividade produtiva existente”.

Tal tarefa envolve duas dimensões relacionadas ao conhecimento teórico: a ideológica-política, muito ligada à formação de vontade ou produção do consenso (GRAMSCI, 1984), e a tecnológica, relativa à transformação das condições de trabalho que estruturam a atividade. Trata-se aqui do campo da práxis, ou seja, da atividade prática refletida criticamente. O trabalho associado evidencia contradições que, entre a pressão hegemônica para manter o velho, reformando-o, e construir o

novo, está a mediação do conhecimento. Na tradição dos estudos sobre o trabalho e educação, a categoria da qualificação tem historicamente sido utilizada para compreender a práxis do trabalho capitalista; entende-se que sua utilização na perspectiva da autogestão é válida, e sobretudo enriquecedora para a compreensão do trabalho associado nos termos aqui definidos. A relação entre trabalho e conhecimento é profundamente influenciada pela configuração organizacional e se expressa, no que se entende nesse trabalho, na categoria da qualificação. Tal relação possui ligação direta com a práxis que os trabalhadores vivenciam, e, conseqüentemente, com a condição de alienação a que estão submetidos.

A noção de qualificação também encontra força em discursos sobre o trabalho associado nos âmbitos empresarial, político-partidário e até mesmo acadêmico, sob a justificativa de que aos trabalhadores basta qualificação para terem força organizativa. Em certo sentido esse raciocínio possui validade, mas em grande parte das vezes o que se esconde por trás da idéia de qualificação está relacionado com um projeto societário neoliberal ou a redução da categoria da qualificação a ações pontuais de caráter de simples treinamento.

No atual contexto histórico, em que o regime de acumulação flexível dispensa uma grande quantidade de trabalho vivo, três diferentes perspectivas político-pedagógicas, de caráter mistificador, apresentam-se sob a ótica do capital: educação para a empregabilidade, calcada no desenvolvimento de competências (para tornar vendável a força de trabalho no mercado capitalista); educação para o empreendedorismo (para estimular a 'gestão do próprio negócio' e/ou tornar-se patrão de si mesmo); e educação para o (falso) cooperativismo (para garantir a flexibilização das relações entre capital e trabalho). Em todas elas, a teoria do capital humano é ressignificada; a educação é considerada (e mercantilizada) como 'galinha dos ovos de ouro', ou seja, o meio pelo qual o indivíduo isolado poderá usufruir os benefícios da 'sociedade do conhecimento' e do 'mundo globalizado'. (TIRIBA, 2008, p. 72-3)

A conotação em que a qualificação dos trabalhadores é posta, na perspectiva do trabalho associado, é altamente simplificadora e ideológica, o que denota uma necessidade de aprofundamento sobre essa categoria teórica.

Assim, coloca-se o **problema** orientador desta pesquisa nos seguintes termos: **como a qualificação dos trabalhadores associados relaciona-se com as possibilidades de construção de práticas autogestionárias em uma cooperativa de produção?**

Como universo de pesquisa, escolheu-se o caso de uma cooperativa de metalúrgicos situada no município de Canoas-RS, a CTMC (Cooperativa dos Trabalhadores Metalúrgicos de Canoas). A CTMC caracteriza-se como uma fábrica recuperada, cujo controle foi assumido pelos trabalhadores em 2001 após serem “abandonados” pelo grupo familiar que detinha a propriedade e controle da organização. Os procedimentos metodológicos utilizados são de natureza analítico-qualitativa.

Esta tese está estruturada da seguinte forma. O primeiro capítulo discute a relação entre trabalho e conhecimento com base na categoria da qualificação. Como a noção de qualificação é historicamente construída, sobretudo em meio às relações de trabalho capitalistas, discute-se, ao final do capítulo como o entendimento da qualificação pode ser utilizado para compreender práticas associativas que, embora inseridas na dinâmica do capital, tensionam sua lógica.

O segundo capítulo trata do conceito de autogestão e sua utilização para compreender novas práticas organizativas em nível da unidade produtiva. A reflexão de Tiriba (2007) propõe, entre outras categorias, que sejam consideradas para o estudo da relação entre trabalho associado e educação, um projeto societário orientador, a solidariedade como valor, o trabalho organizado segundo os princípios da autogestão e o processo de educação e produção de saberes. Nesse sentido, buscou-se levantar as características autogestionárias na unidade produtiva, para posteriormente compreender como as mesmas estão vinculadas à qualificação dos trabalhadores no caso estudado.

Esse é, em linhas gerais, o objetivo do capítulo 3, no qual se procede a análise do caso empírico. Por último, no capítulo 4, as conclusões. Afim de elucidar aspectos metodológicos, encontra-se em anexo (anexo 1) a descrição da metodologia da pesquisa.

1 TRABALHO E QUALIFICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES CAPITALISTAS (a subordinação do trabalho ao capital como lógica)

Compreender a relação que a qualificação estabelece com práticas organizacionais pressupõe entendê-la como categoria teórica em meio às transformações no mundo do trabalho. Como conceito, a qualificação surge no século XIX e toma força no século XX.

Mas, então, pergunta-se: o que é qualificação? Que sentido tem a noção de qualificação para a compreensão da problemática exposta?

Num sentido amplo, qualificar-se para o trabalho significa estar preparado, ser capaz de executá-lo. Faria (2010), define qualificação como uma capacidade que torne um sujeito trabalhador habilitado para a realização de uma tarefa ou função. Silva (2005) observa que o preparo que leva à qualificação é obtido pelo contato com a própria atividade, pelo conhecimento que se tem dela e nela se adquire. Portanto, qualificar-se para o exercício da atividade pressupõe conhecê-la, dominá-la, e o modo como os trabalhadores se qualificam coincide com o modo como eles também produzem o conhecimento.

Na produção material, os seres humanos interpretam continuamente sua ação, elaboram conhecimentos e elevam suas capacidades, ou seja, qualificam-se. Esse desenvolvimento de capacidades jamais desaparece, porque pressupõe necessidades humanas de existência. A capacidade de trabalho compreende um conjunto de condições físicas e mentais, desenvolvidas na medida em que os seres humanos realizam atividades voltadas à produção em geral. Dessa forma, é condição fundamental da produção (qualificação para o trabalho), ao mesmo tempo em que também é resultado dela (qualificação no e do trabalho). (SILVA, 2005, p. 21)

Disso depreende-se que a qualificação, como capacidade humana, tem sempre duas dimensões: a intelectual e a prática, que são sempre indissociáveis, independente do tipo de trabalho e do estágio de desenvolvimento das forças produtivas. Esses dois aspectos da qualificação podem ser separados para fins de análise e evidenciam-se como pólos em grande razão porque, ao longo da história, surgem formas de trabalho que acentuam uma aparente cisão entre trabalhos manuais e intelectuais, parecendo, de imediato, que são realizadas por indivíduos diferentes ou que há possibilidade de exclusão entre ambas. Na perspectiva do

conhecimento em que se trabalha, no entanto, essa unidade é sempre indissociável, até mesmo no trabalho mais parcelado.

Qualquer ato de produção, por mais elementar, implica a manipulação e transformação de materiais com o objetivo premeditado de obter como resultado um produto, que é um novo material dotado de uma finalidade útil desejada. Um tal processo requer a consciência da existência de relações materiais causa-efeito definidas. Esta consciência resulta da realização repetida e continuamente aperfeiçoada de ações com a finalidade desejada, e constitui o processo do conhecimento no seu conjunto. (GERMER, 2003, p. 71)

A unidade das dimensões manual e intelectual no trabalho se relaciona com as dimensões, também indissolúveis, da prática e da teoria no processo de criação de conhecimento humano. A prática é, dessa forma, o momento inicial e último da teoria, seu critério de verdade, já que o pensamento se move do real para o abstrato, e para ele retorna. É nesse sentido que a práxis encontra sua gênese no trabalho, trabalho entendido aqui não apenas como atividade laboral, mas como um processo que permeia todo o ser humano e constitui a sua especificidade (KOSIK, 2002). A objetividade que o trabalho, como atividade de transformação da realidade e na sua relação dialética com a subjetividade, é o elemento que permite ao homem superar a “animalidade” do tempo unidimensional, ou seja, o tempo presente, porque no e pelo trabalho o homem não só realiza o seu desejo ou necessidade, mas também o reconhece.

No trabalho e por meio do trabalho o homem domina o tempo (enquanto o animal é dominado pelo tempo), pois um ser que é capaz de resistir a uma imediata satisfação do desejo e a contê-lo ‘ativamente’ faz do presente uma função do futuro e se serve do passado, isto é, descobre no seu agir a tridimensionalidade do tempo como dimensão do seu ser (ibidem, p. 202)

A teoria compõe a prática, desenvolvendo-a pela superação da satisfação das necessidades e desejos imediatos e está ligada à possibilidade humana de autodeterminação. O processo de conhecer implica uma relação de interioridade-exterioridade que é a práxis, ou “a determinação da existência humana como elaboração da realidade” (idem, p. 222). A práxis não é atividade prática contraposta à teoria.

A práxis na sua essência e universalidade é a revelação do segredo do homem como ser ontocriativo, como ser que cria a realidade (humano-social) e que, portanto, compreende a realidade (humana e não-humana, a realidade em sua totalidade) (ibidem).

A relação da práxis com a objetividade desemboca na relação da mesma com a consciência. Segundo MARX e ENGELS (1998), a consciência é ao mesmo tempo expressão das relações que o indivíduo experimenta e projeção do que as mesmas devem ser. Assim, quando os autores afirmam que “a consciência nunca pode ser mais do que o ser consciente; e o ser dos homens é o seu processo de vida real” (ibidem, p. 19), estão justamente negando o caráter autônomo da consciência com relação à práxis. E se o processo de vida real é a luta entre o conjunto das relações herdadas e das necessidades reconhecidas, é também a consciência uma forma de atividade. Na atividade de trabalho, “o ser humano sempre coloca uma finalidade antes de executar uma atividade. A finalidade é, portanto, a expressão do caráter ativo da consciência” (VIANA, 2007, p. 31). A relação da consciência com a práxis está, portanto, no cerne do processo cognitivo.

A qualificação, portanto, como uma atribuição humana, guarda sempre a unidade fundamental entre prática e teoria. Mas, se isso é verdade, como se explica historicamente a polarização da qualificação entre as dimensões intelectual e manual? Como esta polarização se relaciona com a condição de alienação no trabalho?

Os seres humanos produzem suas condições de existência coletivamente, por meio de progressivas formas de divisão do trabalho. Marx (2003) aborda os tipos de divisão do trabalho que caracterizam esse percurso, indo da divisão do trabalho em geral (em ramos de produção), a divisão social do trabalho (que caracteriza os gêneros, profissões ou ofícios) e a divisão técnica do trabalho (parcelamento das operações e, posteriormente, do trabalho em intelectual e manual)⁵. O resultado da produção social é sempre fruto do trabalho coletivo, socialmente estruturado e composto numa forma de divisão do trabalho. O desenvolvimento das forças produtivas, e portanto dos produtos do trabalho, tem acontecido mediante sucessivos movimentos de complexificação da divisão do trabalho, embora sempre tenham sido fruto de algum tipo desta, mesmo que elementar. Disso conclui-se que um indivíduo não produz mais do que uma parte do resultado da produção total, não sendo nunca autosuficiente na satisfação de suas necessidades. Cada trabalho individual contribui particularmente para o produto do trabalho, e quanto mais o

⁵ Acrescenta-se aqui também o tipo de divisão internacional do trabalho, embora na obra *O Capital*, por questões históricas, esse conceito não foi explorado.

produto social é dividido, menor é a proporção de contribuição dos trabalhos individuais isoladamente. Além disso, as relações sociais, que são também relações de propriedade, interferem na distribuição do resultado da produção, de forma que às parcelas de contribuição dos trabalhos individuais não correspondem proporcionalmente parcelas de riqueza gerada pelo trabalho.

O que condiciona, portanto, a qualificação do trabalho não é a condição de ser trabalho intelectual ou manual, já que sempre é intelectual e manual (GRAMSCI, 1989), mas como o trabalho é realizado em determinadas condições sociais. Essas condições sociais dizem respeito à divisão do trabalho e às relações de propriedade. Tais condições tensionam, embora nunca o consigam fazer completamente, a expropriação da práxis da atividade pela cisão entre trabalho intelectual e manual. A consequência para o campo da teoria é a criação de ideologias que sustentem qualquer tipo de contradição em que a prática não é o critério último de verdade, em que a “unidade dos opostos” (teoria e prática) dá lugar a “oposições antagônicas que caracterizam a alienação” (MÉSZÁROS, 2006, p. 22).

A práxis, nesse sentido, é a práxis fetichizada (KOSIK, 2002), ou “consciência ingênua”, em contraponto à consciência crítica. Como a ação humana de trabalhase move a partir de finalidades, ela necessariamente isola alguns momentos importantes da realidade para a consecução de determinado objetivo, ou deixando em segundo plano outros. O pensamento cinde a realidade e a avalia. Isso implica que o todo, a realidade única, está sempre presente nesse processo de decomposição, já que é na e da percepção do todo que se isolam os elementos essenciais à ação. “O ‘horizonte’ – obscuramente intuído – de uma ‘realidade indeterminada’ *como todo* constitui o pano de fundo inevitável de cada ação e cada pensamento” (idem, p. 19). Na práxis fetichizada, esse horizonte é não está claro, pois a consciência é “ingênua”. As representações comuns – projeções dos fenômenos externos na consciência dos homens – são produtos da práxis fetichizada, na qual os objetos aparecem como fixados, dando a impressão de serem regidos por condições naturais e não como resultado da atividade social dos homens. A consciência crítica procura perceber o todo na sua coerência interna, na sua estrutura, e para isso obrigatoriamente se dirige a esse “horizonte” com uma intencional reflexão crítica, colocando-o em evidência. Trata-se, aí, da práxis revolucionária.

A transformação das condições de existência pressupõe a práxis, num sentido crítico, tarefa para a qual a qualificação é elemento constituinte. Qualificação, como já se viu, determinada historicamente pela divisão do trabalho e relações de propriedade, e imbricada na relação entre trabalho, conhecimento e educação.

As formações sociais mais primitivas caracterizavam-se pela propriedade comunal e pela divisão do trabalho baseada em sexo e idade. A terra era o principal meio de produção (caça, pesca e agricultura) e bem comum, e não havia separação entre produtor e seus instrumentos de trabalho. As pessoas lidavam com a natureza e uns com os outros, e, dessa forma, qualificavam-se transmitiam o que aprendiam às gerações futuras. Saviani (2007) observa que trabalho e educação, como atividades especificamente humanas, historicamente têm sua origem numa relação de identidade. Observa-se nesse período, de uma forma geral, uma diferenciação entre qualificação de homens e mulheres.

O aumento das trocas entre membros de comunas diferentes paulatinamente direcionou a produção para a troca, o que acentuou a desigualdade entre membros dentro das comunas, entre outros fatores, originando relações de propriedade privada. Paralelamente, os sobreviventes de tribos derrotadas em constantes disputas por terra foram incorporados ao processo de produção como mão-de-obra escrava, que com o aumento da produtividade do trabalho, acabavam por trabalhar pela classe de proprietários de terra, que passaram a viver do trabalho alheio. A propriedade privada, dessa forma, diferencia as pessoas em classes sociais. Os escravos passam a assumir o trabalho produtivo e a classe de proprietário – e seus representantes – o trabalho de direção da sociedade. Cada grupo social se qualificava e a seus filhos de acordo com a atividade respectiva: os produtores diretos a partir da própria atividade de trabalho e os proprietários através da escola. Saviani (1994) explica que o trabalho passa a ser não só submetido ao controle de uma classe dominante, como passa ser significado como uma atividade indigna; a escola nasce como o espaço para a educação da classe dominante, como ocupação do ócio com atividades nobres. Na escola os proprietários de terra aprendiam a ler e escrever, requisitos até então desnecessários para os produtores diretos, mas fundamentais para os que governavam a sociedade. Silva (2005) comenta que a classe que passou a deter a propriedade privada dos meios de produção avocou para si o direito de dirigir a sociedade e de organizá-la conforme seus interesses.

Os produtores diretos permaneciam com seu aprendizado direto no trabalho, pela observação dos mais experientes, por meio de tentativas, acertos e erros em experimentações que eles próprios realizavam, num movimento que envolvia a atividade manual e intelectual e a obtenção de novos resultados, novos conhecimentos. Nesse processo, desenvolviam sua qualificação técnica (manual e intelectual), ao mesmo tempo em que aprendiam a se relacionar com seus colegas e os proprietários dos meios de produção, dirigentes da sociedade. (SILVA, 2005, p. 50)

A dominação de classe é acompanhada por ideologias que, naturalizando a divisão de trabalho historicamente construída, procuram justificar a sobreposição do interesse particular em relação ao interesse coletivo.

As trocas entre ramos de produção diversos, embora interdependentes, aumentavam entre comunidades distintas, que possuíam diferentes meios de produção. A divisão do trabalho se complexificou, enquadrando os indivíduos a esferas profissionais particulares – gêneros de produção – estabelecendo a noção de ofício. A qualificação ocorria por instrução dos mestres de ofício que impunham suas regras e organizavam seus aprendizes de acordo com seus interesses. Cada profissional encontrava empiricamente, por meio da observação, experimentação e tentativas, a forma técnica conveniente. Os aprendizes qualificavam-se observando um mestre desde muito cedo, começando por tarefas mais fáceis e assumindo gradativamente as mais complexas, sendo que o trabalho individual do artesão, embora concentrado em um gênero específico da produção, compreendia um todo – concepção e execução. Nesse momento histórico, os comerciantes passam a ser importantes para a distribuição da produção artesanal, e freqüentemente contratavam operários – camponeses expropriados dos meios de produção – para proceder ao acabamento dos produtos. Os mercadores, juntamente com os banqueiros, foram concentrando renda e pouco a pouco assenhorando-se da produção, o que enfraqueceu a poder monárquico e a estrutura feudal como organização produtiva predominante. As cidades passaram a concentrar cada vez mais o poder político, exercendo funções dirigentes, e a educação para a linguagem escrita passou a representar um elemento importante da qualificação, no sentido da “urbanização” dos comportamentos.

O regime de cooperação capitalista, posteriormente instituído às transformações acima mencionadas, inaugura a divisão técnica do trabalho⁶ e as

⁶ Tal processo será melhor desenvolvido no capítulo 2.

relações de assalariamento da força de trabalho. Os camponeses e artesãos, com o aumento da produtividade da indústria capitalista, pouco a pouco vão tendo sua condição de subsistência inviabilizada e se vêem obrigados a vender o que lhes resta ao capitalista: sua capacidade de trabalho. Os produtores diretos passam a trabalhar sob o controle direto do capitalista, sob o parcelamento de operações do processo de trabalho em mínimas operações. A força de trabalho, ganha, assim, status de mercadoria: o trabalhador assalariado vende ao proprietário sua capacidade produtiva em troca de um salário, delegando a esse a liberdade para dispor como bem lhe aprouver de seu potencial produtivo. O trabalho, como mercadoria que compõe o custo do produto, é explorado na medida em que sua qualificação lhe permite gerar um valor maior ao que é distribuído na forma de salário. A qualificação representa, portanto, custo de produção, cabendo ao capitalista e sua tecnologia de gestão, otimizar a força de trabalho de modo a baixar o custo da qualificação. Além disso, é importante, sob o ponto de vista da dominação, retirar do assalariado o controle sobre o processo de trabalho, já que o mesmo representa domínio para o produtor direto. Essa tarefa acontece, em linhas gerais, pela introdução de máquinas na produção em larga escala – reduzindo a dependência do capitalista em relação ao trabalho vivo – e simplificando o conteúdo das tarefas na divisão do trabalho, embora a algumas delas se conservasse um conteúdo mais complexo (polarização entre trabalho intelectual e manual no interior da fábrica). A qualificação aparenta, assim, separar-se do produtor, já que o conteúdo do trabalho fica esvaziado.

A noção de qualificação propriamente dita, como construto, surge quando os processos de produção e educação já se encontram relativamente cindidos, como se verá a seguir. Ao longo de sua elaboração semântica, o conceito vai adquirindo diferentes facetas, profundamente ligadas às transformações no mundo do trabalho.

1.1 SOBRE O CONCEITO DE QUALIFICAÇÃO

A tradição do entendimento de relação entre educação e trabalho a partir da noção de qualificação remonta aos economistas liberais clássicos, que atribuíam ao trabalho especializado e qualificado a base do desenvolvimento capitalista. (THOMPSON 1989; CASTIONI, 2002). A noção de qualificação surge, portanto, num contexto produtivo que se vincula à noção de trabalho especializado-fragmentado,

embora o seu conceito não se restrinja apenas ao trabalho capitalista, como foi visto anteriormente. A partir desse momento, a escola, como espaço educativo, passa a ter uma outra função na sua interação orgânica com a produção material: se antes ela se restringia à educação da classe dominante, com a predominância do sistema de produção capitalista, a escola moderna se “universaliza” como o espaço da educação da classe trabalhadora, no intuito de transmitir conhecimentos mínimos que pudessem garantir a adequação da força-de-trabalho aos espaços urbanos⁷ (SAVAINI, 1994; ALVES, 2001).

Para Tartuce (2002), o problema da qualificação profissional é introduzido a partir do momento em que há uma separação entre formação e trabalho, pois é no modo de produção capitalista que a qualificação aparece como uma esfera de vida independente. O aparecimento da escola como o espaço da preparação intencional da força de trabalho seria o ícone desse fenômeno. A autora reforça o papel da instituição nesse momento como transmissora tanto de conhecimentos técnicos como, principalmente, de valores burgueses. Para a consolidação da sociedade capitalista, a escola teve papel fundamental no sentido de “inculcar a lógica do trabalho sob o capitalismo, qual seja, a economia do tempo, através de valores como a industriiosidade, pontualidade e regularidade” (idem, p. 18). A escola consolida-se como o novo *locus* de socialização dos indivíduos, que devem ser preparados *para* o trabalho, ao invés de *no* trabalho.

Dessa forma, segundo a autora, a qualificação passa a ser problematizada com o advento do trabalho moderno - em contraposição ao *métier* ou trabalho artesanal - como componente de um sistema de produção cuja maneira de comunicar aos trabalhadores os conhecimentos necessários ao trabalho, de dirigi-lo, de regulamentá-lo e de distribuí-lo é marcada pela descontinuidade entre a aprendizagem e a prática do trabalho. A qualificação fica, assim, não só destacada da prática do trabalho como também do próprio trabalhador. À instituição do trabalho como mercadoria na forma de assalariamento corresponde uma mudança na forma de estruturação do conhecimento no processo de trabalho, sendo um de seus aspectos a posse ou propriedade de uma qualificação.

⁷ A escola da classe dominante continua diferenciada da classe trabalhadora, agora não mais pelo fato de ser escola, mas pela diferenciação de conteúdos veiculados.

É, pois, nesse contexto histórico e social do trabalho que a questão da qualificação se coloca: a sua separação de outras esferas da vida, a sua preparação intencional, a sua possibilidade de tornar-se mensurável e comparável segundo uma mesma unidade de medida (ela deixa de ser ligada à pessoa, já que o trabalho separa-se do trabalhador) dentro do mercado de trabalho e também a sua inserção em uma divisão social e técnica do trabalho cada vez mais acentuada são aspectos que não apenas revelam uma nova maneira de se exercer a qualificação – mudam seus conteúdos e sua forma – como, também, atestam o início de sua problematização enquanto um conceito. Nesse sentido, se o *trabalho moderno* é um fenômeno produzido social e historicamente, a *qualificação do trabalho*, tal como a conhecemos hoje, também o é, já que ela recebe as características a ele associadas num tempo e espaço determinados. Se o trabalho não podia funcionar como conceito nas sociedades pré-capitalistas (Gorz, 1991), o mesmo pode ser dito a respeito da qualificação: ‘a definição da qualificação não se coloca senão lá onde é um desafio, onde ela está em jogo, isto é, onde o trabalhador deve vender sua força de trabalho’ (Freyssenet, 1992, p. 275). (idem, p. 19)

Por estar historicamente atrelada ao trabalho “destacado” ou alienado do próprio trabalhador, a problematização da qualificação levanta, no terreno da educação crítica, uma incoerência: se estar qualificado é estar apto a um sistema de produção que separa o trabalhador do seu trabalho, qualificar-se não seria o mesmo que “desqualificar-se”? Essa discussão evidencia a necessidade de conceituar-se a qualificação na relação entre trabalho e conhecimento.

1.1.1 A qualificação como relação

Analisando (e construindo) o conceito de qualificação a partir da obra marxiana, Silva (2005) declara que a qualificação do e para o trabalho compreende a adequação ou preparo para atividade prática ou função propriamente dita, tanto manual quanto intelectual, e decorre de atividades voltadas à produção em geral, realizadas com diversas finalidades. Seu conteúdo e complexidade variam, refletindo o desenvolvimento das forças produtivas em cada momento histórico, a produção do conhecimento e a sua aplicação no processo produtivo e as modificações sofridas pelo trabalho. Esse conjunto de elementos faz com que as condições físicas e intelectuais dos seres humanos, ou seja, sua capacidade de trabalho, se alterem historicamente, mas também que essa alteração se constitua em condição para a realização do trabalho em determinado momento histórico. Ou seja, os indivíduos não somente se qualificam na atividade que realizam, mas precisam estar, ao

menos minimamente, capacitados para realizá-la plenamente. Assim, a autora entende que a qualificação

Realizada no âmbito da estrutura econômica e da superestrutura, engloba **capacidades** físicas, intelectuais, morais, jurídicas, comportamentais e outras, que conjuntamente fornecem os **conteúdos e os elementos** que constituem o trabalho manual e intelectual, adequando o trabalhador não somente à função que realiza ou que deve realizar, mas também como membro de uma classe social (ibidem, p. 29, grifo nosso)

Tal definição de qualificação implica que, em cada momento histórico, a qualificação corresponde a uma capacidade humana para fazer frente às exigências do trabalho, levando-se em consideração um conjunto de relações sociais em que o trabalho se insere, e preparando-o tanto para uma adequação a uma função no processo de trabalho como para um lugar nas relações de trabalho. Essa adequação se dá, conforme Silva, na dimensão técnica e na dimensão superestrutural. Isso significa que, além dos elementos ou conteúdos relacionados ao processo de trabalho, como forma ideológica, a qualificação do trabalho envolve uma série de requisitos (legais, morais, etc.) que são reproduzidos não somente no âmbito da produção, mas por uma variedade de instrumentos ideológicos. Assim, Silva (ibidem, p. 30) conclui que

Considera-se qualificado para o trabalho o indivíduo que desenvolveu essas dimensões da qualificação, ou seja, que possui capacidade técnica (intelectual e manual), independente de seu nível de complexidade, desenvolvida no e pelo trabalho e imerso nas relações sociais de produção, bem como os requisitos morais, ideológicos, políticos, enfim, superestruturais, que o vinculam à atividade que realiza, entregando-se à sua realização.

Num sentido próximo, Bruno (1996) entende a qualificação como uma noção historicamente atrelada à tecnologia capitalista, sendo a mesma a capacidade de realização das tarefas por aquela requeridas. Na sua perspectiva, é qualificada, portanto, a força de trabalho “capaz de realizar as tarefas recorrentes de um determinado patamar tecnológico e de uma forma de organização do processo de trabalho” (idem, p. 92). Isso já confere ao termo temporalidade e relativiza seu conteúdo, na medida em que cada estágio de desenvolvimento social e tecnológico e, em cada forma de organização do trabalho, novos atributos são agregados à qualificação e novas hierarquizações são estabelecidas entre os trabalhadores. Um elemento que Bruno ressalta é o fato de que com a questão da qualificação está o

problema da distribuição (desigual) dos conhecimentos entre a força de trabalho, o que significa que, além de capacitar, qualificar trata-se também de classificar pessoas. Tal concepção corrobora a aceção técnica e ideológica (política) da qualificação, assim como a de Silva (2005) e de Invernizzi (1996), guardadas as devidas distinções entre as autoras.

Vale destacar ainda um aspecto do conceito de Silva (2005), quando de sua análise minuciosa do texto de *O Capital*. Silva afirma, recorrendo à obra na língua alemã, que Marx jamais empregou os termos qualificação, maior ou menor qualificação, mais ou menos qualificado, e sim a expressão “trabalho complexo” em contraposição a “trabalho simples”. A trabalho simples equivale aquele que “em média toda pessoa comum, sem desenvolvimento especial, possui em seu organismo corporal”, sendo que “o próprio trabalho simples médio altera o seu caráter em diferentes países e épocas culturais, mas está dado em uma determinada sociedade” (Marx apud Silva, 2005, p. 89); já o trabalho complexo “vale apenas como trabalho simples potenciado, ou melhor, multiplicado, de modo que um pequeno *quantum* de trabalho complexo equivale a um *quantum* maior de trabalho simples” (ibidem). Assim, na língua original, o texto não menciona trabalho qualificado, mas trabalho complexo, e denuncia, segundo a autora, que a inserção do termo “qualificado” acontece na tradução para a língua portuguesa.

Tal distinção – entre trabalho complexo e trabalho qualificado – é importante para Silva porque a concepção de qualificação está relacionada a uma capacidade “média” ou “simples” sob o ponto de vista técnico e superestrutural, e não só quando essa capacidade está “potenciada”, ou seja, em forma de trabalho mais complexo. Outro aspecto que advém da citação marxiana para Silva é que, se a qualificação é capacitação para o trabalho simples ou médio, “não é possível classificar de mais ou menos qualificados trabalhadores de diferentes momentos históricos e que exercem diferentes funções no trabalhador coletivo” (ibidem, p. 90), ainda que a produção de determinada capacidade de trabalho leve mais tempo que outra⁸.

A respeito disso, Rubin (1980) se posiciona da seguinte forma: o trabalho simples é resultado do emprego da força de trabalho que a pessoa comum, em média desenvolve; já o trabalho qualificado requer um aprendizado especial, ou seja, “uma aprendizagem mais longa ou profissional e uma educação geral mais

⁸ Embora a autora reconheça que o valor do trabalho complexo se diferencia do valor do trabalho simples pelo tempo que leva para ser formado e reproduzido.

importante que a média dos trabalhadores” (BAUER apud RUBIN, 1980, p. 176). A premissa básica da teoria do valor de Marx, segundo Rubin, que nesse caso é de fundamental importância para o entendimento da noção de trabalho complexo, é de que o valor do produto do trabalho é proporcional ao tempo de trabalho despendido em sua produção.

Confrontado com o trabalho social médio, o trabalho que se considera superior, mais complexo, é dispêndio de força de trabalho formada com custos mais altos, que requer mais tempo de trabalho para ser produzida, tendo, por isso, valor mais elevado que a força de trabalho simples. Quando o valor da força de trabalho é mais elevado, emprega-se ela em trabalho superior e materializa-se, no mesmo espaço de tempo, em valores proporcionalmente mais elevados. (MARX, 2003, p. 230)

Assim, conforme aponta Rubin (1980), a diferença entre o trabalho qualificado e o trabalho simples se manifesta (a) no maior valor dos produtos produzidos pelo trabalho qualificado, e (b) no maior valor da força de trabalho qualificada (remuneração mais alta). Contudo, há que se distinguir trabalho complexo – qualificado – de habilidade e de intensidade.

A questão da habilidade diz respeito a uma distinção individual no contexto de trabalhadores de uma mesma profissão. As diferenças de habilidade ou destreza de trabalhadores de uma mesma especialidade se referem à quantidade de trabalho socialmente necessário para a produção de uma determinada quantidade de produtos num determinado período de tempo: se um trabalhador mais hábil do que outro produz duas unidades em uma hora de trabalho, enquanto o menos hábil uma unidade, o valor do produto de um dia de trabalho do primeiro terá um valor duas vezes maior que um dia de trabalho do segundo. Essa problemática, contudo, não explica a relação entre valores de produtos produzidos em tempo igual por dois tipos diferentes de profissões, produtos esses que não podem ser comparáveis simplesmente pela quantidade de trabalho socialmente necessário. A questão da intensidade também não define o trabalho qualificado, já que um trabalho mais complexo não necessariamente implica uma capacidade maior de dispêndio de energia mental.

A característica que diferencia o trabalho complexo do simples ou médio e que, assim, o define, é que aquele “cria mercadorias de maior valor devido à extensão da aprendizagem” (RUBIN, 1980, p. 179). Mas como se pode entender a qualificação entre diferentes tipos de trabalho ou categorias profissionais?

A problemática do trabalho qualificado reside na análise das condições de *equilíbrio* entre diferentes formas de trabalho que diferem em termos de qualificação. Esse equilíbrio se dá pela *redução do trabalho qualificado a trabalho simples*, que é um dos resultados do processo social objetivo de igualação de diferentes formas de trabalho na sociedade capitalista, realizando-se através da igualação das diferentes mercadorias no mercado. É o processo de troca que realiza tal equilíbrio pela redução de trabalho qualificado em trabalho “médio”

Na medida em que ocorre a igualação de diferentes formas de trabalho na economia mercantil, através da igualação dos produtos do trabalho qualificado a trabalho simples não pode ocorrer de nenhuma outra maneira, a não ser pela igualação dos produtos do trabalho (idem, p. 184)

De qualquer forma, o trabalho qualificado é, de fato, trabalho potencial condensado, multiplicado, todavia não fisiologicamente, mas socialmente condensado. A teoria do valor-trabalho não afirma a igualdade fisiológica, mas a *igualação social* do trabalho. E o trabalho qualificado é condensado porque seu produto é não apenas resultado do trabalho despendido diretamente na produção, mas também resultado do trabalho necessário para o aprendizado de seu produtor. Assim, o trabalho qualificado inclui o trabalho de instrução, bem como o de aprendizado (nesse caso, do próprio aprendiz).

Também o valor criado pelo instrutor no processo de treinamento é um dos fatores determinantes do valor dos produtos que são produzidos pelo trabalho qualificado. (...) Assim, o trabalho despendido no treinamento dos produtores de uma dada profissão entra no valor do produto do trabalho qualificado. (idem, p. 182)

Cabe, antes de concluir-se a exposição da noção de qualificação de Rubin, uma ressalva feita pelo próprio autor. Tomar de partida a igualação entre os diversos ramos de produção social e as diferentes formas de trabalho na análise da qualificação é uma tarefa possível somente na forma de uma tendência, já que a economia mercantil-capitalista é um sistema no qual o equilíbrio é desconstruído constantemente. Quando a tendência é vivenciada na realidade viva das relações de produção, uma série de efeitos balanceadores aparece. Na medida em que um longo período de qualificação ou altos custos de aprendizado numa dada profissão colocam obstáculos à transferência de trabalho dessa profissão a outras mais simples, a tendência ao equilíbrio entre diferentes formas de trabalho fica mais débil.

Entre esses obstáculos, Rubin aponta as dificuldades em ser admitido em certas profissões, e seu efeito subjacente, qual seja a sobreoferta de profissões de *status* inferior, bem como a crescente complexidade técnica e organizativa do processo de produção, que intensifica a demanda por novas formas de trabalho qualificado, aumentando assim desproporcionalmente o pagamento da mesma. Reduzido a uma mercadoria, o trabalho se sujeita também à lei da oferta e da procura; a distribuição das forças produtivas, contudo, segue a direção do equilíbrio da economia social.

A natureza relativa da qualificação é ressaltada por Naville (1956), embora somente no que se refere à diversidade de momentos históricos (ou estágios de desenvolvimento das forças produtivas), já que para o autor o trabalho ordinário (ou simples) é considerado não-qualificado. Isso porque, para Naville, o conceito de qualificação inclui o de valor social, conforme se verá a seguir.

Para a construção do seu conceito de qualificação, o autor elabora alguns elementos.

- 1) Em primeiro lugar, a noção de qualificação do trabalho aparece no curso da história recente como inteiramente relativa. É evidente que ela não repousa sobre nenhum critério absoluto.
- 2) As formas da qualificação do trabalho dependem das formas das forças produtivas, em primeiro lugar da indústria. Elas dependem imediatamente da estrutura econômica da sociedade.
- 3) O desenvolvimento das forças produtivas impõe uma certa forma para a aquisição das capacidades necessárias a este desenvolvimento. A duração da aprendizagem aparece assim como um dos elementos constitutivos essenciais da qualificação do trabalho; mas esta duração é ela mesma relativa à estrutura da indústria de uma época dada, e não supõe nenhuma norma absoluta.
- 4) Existe uma relação variável, dentro da massa do trabalho social, englobando toda população ativa, entre as forças de trabalho qualificadas e não qualificadas.
- 5) A qualidade e a qualificação do trabalho se apresentam assim muito mais relativas aos critérios sociais que aos critérios individuais, ligam-se mais à indústria do que à pessoa, à ferramenta que ao operário. Nesta medida, o operário qualificado sempre parece redutível ao trabalho não qualificado ou ordinário.

Tais elementos usados por Naville coadunam-se com a tradição marxista do entendimento da qualificação e esclarecem questões importantes. A qualificação deriva das diferentes formas das forças produtivas (ou desenvolvimento destas), o que significa dizer que há que se tomar certos cuidados com comparações entre momentos históricos diferentes quando se trata da qualificação; assim, para Naville, classificar as transformações entre diferentes formas produtivas como movimentos de desqualificação ou requalificação seria um equívoco. Além disso, quando o autor observa que a qualificação liga-se à aquisição de capacidades, e à duração de

tempo para desenvolvê-las, ele pressupõe a noção de tempo de aprendizado (reprodução), embora admita que o próprio trabalho de aprendizado apresenta variações na sua produtividade.

Outro aspecto abordado é o da composição do trabalho coletivo, ou da “massa de trabalho social”. Quando Naville argumenta que a composição do trabalhador coletivo apresenta uma composição variável entre trabalho não qualificado e qualificado, ele contrapõe o trabalho não qualificado ao trabalho qualificado. Mas qual é o critério de diferenciação entre ambos? Segundo o texto, a distinção entre um trabalho mais ou menos qualificado está na duração da aprendizagem, o que equivale a dizer que ao trabalho não qualificado corresponde um esforço ou tempo mínimo de reprodução, ou seja, o trabalho simples, médio ou comum⁹. O trabalho qualificado caracteriza-se, então, pelo investimento de tempo de aprendizagem, que é típico do trabalho complexo. O trabalho coletivo é composto de uma combinação variável entre trabalho simples (não qualificado) e trabalho complexo (qualificado), de maneira que, como forma potenciada de trabalho simples, o trabalho qualificado pode ser sempre reduzido ao trabalho comum, aspecto em que há concordância com Rubin.

Naville aponta que a composição relativa do trabalho qualificado depende sempre do critério social, refletindo-se no indivíduo de forma conseqüente. Tal observação elucida o caráter social da qualificação. A esse respeito, Machado (1992) ressalta que a qualificação individual só pode ser compreendida no âmbito do trabalho coletivo. Assim, às condições da organização da produção social de um determinado momento histórico corresponde uma qualificação coletiva, na qual a qualificação individual é pressuposto e também resultado, expressando-se em um maior ou menor grau de complexidade de acordo com as possibilidades de potenciação dos vários tipos de trabalho simples.

A partir de sua reflexão, Naville defende que a qualificação, como o resultado de uma construção social na qual interage uma grande variedade de aspectos econômicos e sociais, não pode ser apreendida por si só, mas como **uma relação de elementos múltiplos**. Ele define, então, o conceito de qualificação como

⁹ Embora esse indicador também possa ser relativizado, pois administração do tempo de formação também é historicamente relativa.

“fundamentalmente, uma **relação entre algumas operações técnicas e a estimativa de seu valor social**” (NAVILLE, 1956, p. 125).

Invernizzi (1996) defende uma abordagem dialética da qualificação que trate conjuntamente dos seus aspectos técnicos e sociais, bem como suas inter-relações. Em sua análise sobre os impactos da automação sobre a qualificação do trabalho, a autora nota que, em muitos casos, há uma predominância na análise da qualificação desde a perspectiva técnica, o que significa abstraí-la das relações sociais particulares no seio das quais o processo de trabalho ocorre. Desse modo, propõe considerar a qualificação sob dois aspectos: o técnico e o social ou de valor.

A qualificação sob o aspecto técnico refere-se ao “conjunto de conhecimentos, capacidades, destrezas e inclusive atitudes que são exigidas à força de trabalho para desenvolver o processo produtivo” (ibidem, p. 80), o que inclui (i) as relações entre os trabalhadores e a tecnologia e (ii) as relações que se estabelecem entre os trabalhadores.

De forma mais geral, podemos dizer que esta forma técnica de tratar a qualificação se refere aos aspectos concretos do trabalho produtor de valores de uso. Isto é, analisa as *relações dos indivíduos com o sistema tecnológico e entre si em função das exigências concretas dos processos de produção para realizar produtos particulares*. (ibidem)

Já o aspecto social ou de valor considera a qualificação como parte do valor da mercadoria força de trabalho - junto a outras mercadorias necessárias para sua reprodução -, como meios para a criação e transferência de valor. Assim, “seus conteúdos concretos evidenciam as influências das formas particulares adotadas pela valorização e pelas relações entre capital e trabalho” (ibidem, p. 5). O aspecto social inclui, portanto, o tempo (socialmente) necessário para adquirir as capacidades técnicas, o tempo consumido na formação e aquisição da experiência necessária para ter uma qualificação e desempenhá-la nas condições médias.

O conceito defendido por Invernizzi destaca a dimensão da qualificação que está para além do conteúdo. Enquanto a noção de qualificação concentra-se somente nos conteúdos necessários para a realização do processo de trabalho, deixa de considerar as finalidades da qualificação, e entender como a forma social condiciona os elementos objetivos e subjetivos que caracterizam o trabalho qualificado. Considerando, como a autora, a qualificação como um par dialético conteúdo-forma, técnico-social, é possível compreender que não só conteúdos

cognitivos, comportamentais e psicofísicos constituem a qualificação, como também elementos que, condicionados pela lógica da valorização, são resultado das relações sociais de trabalho: estrutura (distribuição) de ocupações, hierarquização entre “categorias” profissionais, critérios de avaliação e de remuneração, duração da aprendizagem, entre outros.

A esse respeito, Touraine (1973) já houvera experimentado a dificuldade em estabelecer parâmetros absolutos que diferenciem o trabalho qualificado do não qualificado, e portanto, sobre a natureza da qualificação. Recorre, então, a Marx: “o trabalho qualificado é um trabalho complexo, que não difere, por sua natureza, do trabalho elementar realizado pelo trabalhador manual” (idem, p. 448). Em certos contextos, constata que a qualificação pode estar ligada a nível de conhecimentos ou habilidades, em outros a poder de decisão sobre o processo de trabalho. Conclui pelo seguinte

O operário qualificado não se distingue do não-qualificado por razões econômicas – escassez da oferta ou preço da formação – nem diretamente profissionais – conhecimentos ou experiência – mas, em primeiro lugar, por razões sociais: a sociedade ou os próprios operários atribuem certo valor à posse de atributos como conhecimento técnico, a responsabilidade, a experiência. Essa fórmula arrisca-se a ser puramente verbal ou a conduzir a uma impossível instabilidade das qualificações. Tem, contudo, o mérito de preparar talvez caminho para uma definição não autoritária das qualificações. (idem, p. 465)

Embora se discorde em parte de Touraine, já que o mesmo não explica com base em quê a sociedade estabelece certo valor aos atributos da qualificação, entende-se que sua afirmação contribui para destacar a natureza social das qualificações, segundo a qual a valorização de conteúdos e ocupações não depende somente de uma transferência automática do valor que os mesmos agregam ao produto do trabalho, mas é resultado de uma série de movimentos sociais, que, na relação capital-trabalho, expandem ou limitam a capacidade dos trabalhadores de realizarem seus interesses.

Analisando a literatura sobre a qualificação em processos automatizados, Invernizzi (1996) também constata que o desenvolvimento das qualificações em indústrias ou países diferentes se dá de forma não homogênea, pois existem fatores intervenientes. A esses fatores a autora denomina condicionantes, que podem ser de ordem técnica ou sócio-institucional. Os condicionantes técnicos incluem os graus de automação, as características da produção (escalas de produção,

variedade de produtos e grau de complexidade dos processos) e as estratégias competitivas das empresas (ligadas ao ritmo e tipos de inovação de produto); os condicionantes sócio-institucionais são representados pelas condições de existência da força de trabalho (níveis de renda, regulação da jornada de trabalho, educação, formação profissional, nível cultural, saúde, tempo livre, etc., que determinam a qualidade de vida dos trabalhadores e são o resultado histórico de lutas operárias e de políticas dos Estados) e as relações capital-trabalho (incidência dos sindicatos e estratégias patronais de controle). Os condicionantes técnicos e sócio-institucionais influenciam-se mutuamente, de forma que as condições objetivas que conduzem às mudanças tecnológicas são insuficientes para impingir mudanças na qualificação, já que não explicam o seu uso.

A partir das contribuições dos autores supracitados, a qualificação pode ser entendida como uma **relação historicamente situada entre dimensões técnica e de valor social; a primeira refere-se a um conjunto de capacidades cognitivas, afetivas, sociais e psicomotoras necessárias à realização do processo de trabalho, e a segunda ao valor potencial que essas capacidades criam e transferem ao produto do trabalho. A dimensão técnica da qualificação relaciona-se a uma adequação econômica e ideológico-política do trabalhador à organização do trabalho, e a interação entre as dimensões técnicas e de valor se dá através das relações de trabalho**¹⁰.

Mas se, segundo essa abordagem, a qualificação é uma relação historicamente localizada, não cabendo, portanto, estabelecer comparações entre diferentes estágios de desenvolvimento das forças produtivas, como então considerar as inúmeras teses sobre a desqualificação de tradição crítica? Ou ainda outras tantas sobre a requalificação, desenvolvidas em sua grande maioria, na década 1980?

¹⁰ Adota-se aqui a referência de Faria (2004, p. 44), segundo o qual “chama-se de processo de trabalho o conjunto das operações realizadas pelos sujeitos trabalhadores, individual ou coletivamente, de forma organizada, com a finalidade de produção de mercadorias. Chama-se organização do trabalho a forma pela qual o processo de trabalho encontra-se estruturado. Chamam-se relações de trabalho as interações objetivas e subjetivas que os sujeitos estabelecem entre si durante o processo de trabalho. O processo de trabalho é tipicamente capitalista quando a finalidade da produção é a geração e apropriação de valor excedente (trabalho não pago) pelo capital, que o aliena do trabalhador. A organização capitalista de trabalho refere-se à forma como o capital estrutura o processo de trabalho, através de sua divisão técnica e social, do estabelecimento de uma hierarquia gerencial e de um sistema disciplinar específico. As relações de trabalho sob o comando do capital referem-se aos contratos, ao assalariamento, às relações sindicais e às interações entre as estratégias gerenciais e as atividades objetivas e subjetivas que os sujeitos trabalhadores estabelecem no processo de trabalho.”

Como bem observa Silva (1994, p. 44), as forças produtivas desenvolvem-se qualitativamente de um modo de produção ao seguinte, de maneira que a abrangência e profundidade do conhecimento em cada um deles são superiores às do anterior. Conseqüentemente, “a qualificação para o trabalho compreende, de modo correspondente, maior amplitude e profundidade do conhecimento e uma adequação técnica manual e intelectual do trabalho a elas”. Isso não significa, contudo, dizer que, conforme se incrementa o processo de trabalho, aumenta-se a qualificação, já que se pontuou anteriormente que esta corresponde sempre a uma relação. Isso acontece porque o incremento dos conhecimentos vinculados ao desenvolvimento das forças produtivas não é necessariamente – e no sistema de produção capitalista não é nunca – apropriado de forma igual pelos trabalhadores. Sob o jugo da valorização do capital, como bem argumenta Invernizzi (1996, p. 87),

Há uma tendência ao contínuo desenvolvimento tecnológico que redunde no crescimento permanente da base tecnológica da produção. Esta tendência, conhecida como aumento da composição orgânica do capital, é um exemplo de como a forma social - a valorização - incide sobre o conteúdo concreto dos processos de trabalho, transformando a relação técnica entre trabalho vivo e trabalho morto ou objetivado em meios de produção. Neste contexto, o papel do trabalho vivo, e, portanto, sua qualificação concreta, são continuamente redefinidos. Por sua vez, este domínio das forças produtivas materiais sobre as humanas em termos técnicos, tem também um aspecto social que se traduz num domínio do capital sobre o trabalho enquanto classes sociais.

O entendimento da qualificação para além da relação entre elementos técnicos e de valor, sobretudo numa perspectiva crítico-humanista, auxilia no enfrentamento de outras questões implícitas na interação trabalho-conhecimento em organizações coletivistas.

1.1.2 A qualificação como domínio do trabalho

Quando se pretende situar a qualificação nas relações poder, e portanto atribuir a ela uma conotação política, necessário se faz substantificá-la na sua vinculação com o conhecimento. Nesse propósito, Braverman (1981) apresenta uma das obras mais significativas, pois pressupõe uma noção de qualificação que resgata, numa perspectiva marxista, a ligação entre trabalho, conhecimento e alienação.

A concepção de qualificação de Braverman está profundamente atrelada à noção de trabalho de ofício, que, para o autor significa a “combinação de conhecimentos de materiais e processos com as habilidades manuais exigidas para o desempenho de determinado ramo da produção” (BRAVERMAN, 1981, p. 375). Logo na introdução de “Trabalho e Capital Monopolista”, ele declara

Minhas opiniões sobre o trabalho estão dominadas pela nostalgia de uma época que ainda não existe, na qual, para o trabalhador, a satisfação do ofício, originada do domínio consciente e proposital do processo do trabalho, será combinada com os prodígios da ciência e poder criativo da engenharia, época em que todos estarão em condições de beneficiar-se de algum modo desta combinação. (idem, p. 18)

Para Braverman, a noção de qualificação apresenta uma positividade intrínseca que reside no **domínio do processo de trabalho**. Dele advém a satisfação ou realização humana pela possibilidade de expressão criativa, e isso se viabilizaria, no estado de desenvolvimento produtivo inaugurado pelo capitalismo, através do acesso ao conhecimento científico de ponta. É calcado nesses pressupostos que Braverman defende a tese de que o capitalismo significa um crescente movimento de desqualificação do trabalho, no sentido que nega ao trabalhador tanto o controle das decisões que são tomadas no curso do trabalho quanto o acesso ao patrimônio de conhecimentos socialmente desenvolvidos e acumulados pela humanidade. O trabalhador está, dessa maneira, alheio ao domínio de sua própria atividade, das possibilidades criativas no trabalho e do conhecimento necessário para tal.

Assim, o autor defende que o ofício, como profissão qualificada, era, até antes da primeira Revolução Industrial, a unidade básica do processo de trabalho. Nas suas palavras, “em cada ofício o trabalhador era senhor de um acervo de conhecimento tradicional, e dos métodos e procedimentos que eram deixados a seu critério” (idem, p. 100). Assim, era nos trabalhadores que repousavam os conhecimentos relativos aos materiais e métodos de produção. “O trabalhador combinava, no corpo e na mente, os conceitos e habilidades físicas de especialidade: técnica, compreendida deste modo é a predecessora e genitora da ciência” (ibidem).

O trabalho sob o jugo do capital é desqualificante, já que, para realizar a finalidade da acumulação, a organização do trabalho se estrutura no sentido de

assegurar o controle do trabalho pela gerência e baratear o valor da força de trabalho. A submissão do trabalho ao capital, no aspecto real (ignorância do processo de trabalho) e no aspecto formal (redução do trabalho à categoria de mercadoria) recusam as condições necessárias ao trabalho qualificado na concepção de bravermaniana. Para assegurar a submissão do trabalho ao capital nesse duplo sentido, a concepção e a execução devem se tornar esferas processualmente separadas.

Porque, se a execução dos trabalhadores é orientada por sua própria concepção, não é possível impor-lhes a eficiência metodológica ou o ritmo de trabalho desejado pelo capital. (...) A posse do conhecimento de um ofício tornou o trabalhador o melhor ponto de partida para o desenvolvimento da ciência do trabalho; sistematização quase sempre significa pelo menos no início, a coleta de conhecimento que os trabalhadores já possuem. (...) Não apenas os trabalhadores perdem o controle sobre os instrumentos de produção como também devem perder o controle até de seu trabalho e do modo como o executam. Esse controle pertence agora àqueles que podem 'arcar' com o estudo dele a fim de conhecê-lo melhor do que os próprios trabalhadores conhecem sua atividade viva. (...) O propósito do estudo do trabalho nunca era, em sua mente, robustecer a capacidade do trabalhador ou concentrar no trabalhador uma parcela maior do conhecimento científico, ou mesmo assegurar que, à medida que a técnica aumentasse, o trabalhador também se elevasse com ela. (idem, p. 105-107)

Braverman considera a concepção de trabalhador qualificado adotada pela gerência científica uma redução do conceito de qualificação, já que, segundo essa abordagem, a qualificação é entendida como a simples instrução do trabalhador para atender às exigências do capital. Segundo o autor, "o trabalhador pode continuar uma criatura sem conhecimento ou capacidade, mas, tão logo ele seja apropriado às necessidades do capital, já não pode mais ser considerado não qualificado" (idem, p. 378). Desta forma, o conceito de qualificação de Braverman, além de dotado de positividade, é de natureza absoluta e diretamente proporcional ao tempo de aprendizado necessário.

Assim, o conhecimento de ofício ocupa um lugar central na noção de qualificação de Braverman e é definido essencialmente pela capacidade que fornece ao trabalhador de "compreender e superar as dificuldades que constantemente surgem e variam não apenas nas ferramentas e materiais, mas nas condições em que o trabalho deve ser feito" (idem, p. 122). O conhecimento do ofício trata, portanto, do profundo conhecimento do caráter e usos das ferramentas, materiais e processos do ofício, que advém da tradição, da experiência e do acesso ao

conhecimento técnico-científico. Ao conhecimento de ofício não corresponde o que Braverman denomina “destreza no ofício”, que exige apenas um conhecimento da execução de determinada e relativamente minúscula tarefa. Sua tese é que na organização do trabalho capitalista-fordista, a destreza e o conhecimento são separados até em sua estreita relação.

Num ponto de vista que assemelha-se ao de Braverman, Faria (2004) entende a qualificação composta por dois tipos de saberes complementares: o **saber profissional** ou saber de ofício e o **saber instrumental**. O primeiro refere-se ao “conjunto de conhecimentos que o trabalhador detém, inerentes às suas condições cognitivas internas e desenvolvidas a partir de suas relações sociais e de produção” (idem, p. 209). O segundo é aquele que “o trabalhador adquire, desenvolve e dele se apropria na efetivação do processo de trabalho e no manuseio de seus instrumentos de trabalho” (ibidem). O primeiro possui um caráter coletivo na medida em que decorre de uma práxis social, enquanto o segundo possui um caráter individual, na medida em que decorre de uma atividade particular. Ambos, como já se disse, são complementares e não excludentes, pois um interfere no desenvolvimento do outro e o constitui¹¹.

A degradação da qualificação está, nesse sentido, intrincada à degradação do trabalho, que, sob o modo fordista de produção, é parcelado e reconstruído como um processo sob o qual o trabalhador não tem domínio. Para Braverman, a destruição do ofício tradicional implica que a “nova” qualificação deve passar necessariamente pelo acesso ao conhecimento técnico-científico sobre a engenharia do trabalho, pois só assim o trabalhador poderá “reobter o domínio da produção coletiva e socializada; à falta disso, não há domínio do processo de trabalho” (idem, p. 376).

A concepção de qualificação de Braverman está bastante relacionada com a idéia de politecnia, defendida por importantes autores na área da Educação no Brasil que se vinculam a uma abordagem marxista.

Saviani (2003) defende a noção de politecnia como a forma de superação da dicotomia entre trabalho manual e intelectual no atual estágio de desenvolvimento das forças produtivas, e conseqüentemente, entre formação profissional e geral.

¹¹ Faria observa que a introdução da tecnologia de base microeletrônica tem significado um aumento da qualificação do trabalhador em termos do saber instrumental e, ao mesmo tempo, uma diminuição em conhecimento profissional. Este vem sendo transferido paulatinamente para as novas máquinas, destituindo o trabalhador de sua posse.

Politecnia diz respeito ao domínio dos fundamentos científicos das diferentes técnicas que caracterizam o processo de trabalho produtivo moderno. Está relacionada aos fundamentos das diferentes modalidades de trabalho e tem como base determinados princípios, determinados fundamentos, que devem ser garantidos pela formação politécnica. Dominando esses fundamentos, esses princípios, o trabalhador está em condições de desenvolver as diferentes modalidades de trabalho, com a compreensão do seu caráter, da sua essência. (...) Se o educando que passa por essa formação adquire a compreensão não apenas teórica, mas também prática do modo como a ciência é produzida, e de como se incorpora à produção dos bens, ele compreende como a sociedade está constituída, qual a natureza do trabalho nessa sociedade e, portanto, qual o sentido das diferentes especialidades em que se divide o trabalho moderno. (idem, 2003, p. 140-1)

Saviani observa que, com o advento da tecnologia capitalista de produção, a ciência passa a ser incorporada ao trabalho, convertendo-se em potência material, o que significa que o conhecimento se converte em força produtiva. A contradição do capitalismo no que tange ao conhecimento reside no seguinte fato: se, por um lado, o conhecimento científico, como meio de produção, deve ser apropriado pela classe dominante para que a mesma garanta a extração da mais-valia, por outro, os trabalhadores não podem ser totalmente expropriados desse conhecimento, já que sem o mesmo eles não podem produzir. O mecanismo desenvolvido pelo capitalista no sentido de “resolver” tal contradição foi, então, “expropriar o conhecimento dos trabalhadores, sistematizar, elaborar esses conhecimentos e devolvê-los na forma parcelada” (idem, p. 137). Assim, como já houvera observado Braverman, o trabalhador domina algum tipo de conhecimento, mas apenas aquele relativo à parcela do trabalho que lhe cabe realizar, uma “migalha” conforme Friedmann.

Para Friedmann (1972), a noção de qualificação está ligada ao “saber”, no sentido do conhecimento completo sobre o trabalho que se realiza, e ao “engajamento”. Na tarefa de definir o trabalho qualificado, o autor diferencia o “onipraticante” ou “profissional completo” do trabalhador especializado. O primeiro possui uma formação “polivalente ou artesanal” enquanto que o segundo apresenta vantagens na destreza e a rapidez na realização do trabalho parcelado. Deriva da formação de ambos a classificação do profissional especialista, que possui formação média em um ofício de base, mas concentra tal formação numa especialidade.

Somos, pois, levados a distinguir com nitidez as relações que existem, de um lado, entre o onipraticante polivalente e o operário especializado e, de outro, entre o profissional completo e o

especialista. Não obstante, essas relações são comparáveis ao menos num ponto: o onipraticante completo é inferior tanto ao especializado quanto ao especialista no que tange às tarefas da especialidade deles, mas lhes é superior quando lhe são confiadas tarefas relacionadas com seu ofício de base (idem, p. 133).

Entendendo que o desenvolvimento da divisão do trabalho destrói, em grande parte, o campo de trabalho do profissional completo, Friedmann concentra sua discussão sobre o trabalho qualificado na distinção entre especialista e especializado.

Propomos, em todo caso, distinguir o *especialista*, para quem a redução (superficial) do domínio da atividade se baseia numa cultura profissional, precedente, da qual a especialização constitui uma espécie de prolongamento, de coroamento, e o *especializado*, que exerce uma atividade parcelada preparada pelo treinamento, não precedida, e no mais das vezes, até mesmo não acompanhada de uma formação geral, suscetível de enquadrar, de explicar, de esclarecer a ‘unidade de trabalho’, recolocando-a num conjunto. (...) De fato, em ambos os casos a especialização encerra um valor psicológico inteiramente diverso. Uma é acompanhada por um engajamento da personalidade no trabalho; a outra, reduzida a uma atividade parcelada sem formação geral nem cultura profissional, não permite engajamento e menos ainda florescimento no trabalho (idem, p. 136-7)

De acordo com Friedmann, tal engajamento pode se refletir no *grau de integração* do trabalhador na finalidade social da organização e no *grau de adesão* aos interesses da coletividade em que vive e trabalha. Assim, defende a “dupla formação” – geral e técnica – e a idéia de politecnismo que leu em Marx.

Guardadas as devidas limitações do uso de Friedmann atualmente (visto que sua análise do trabalho qualificado data de um estágio de desenvolvimento das forças produtivas já, de certa forma, ultrapassado), depreende-se de sua obra elementos importantes para o entendimento da qualificação: o conhecimento da unidade de trabalho, o domínio da atividade ligado a uma “cultura profissional” e o engajamento da personalidade no trabalho. Castioni (2002), a partir de uma extensa revisão de obra de Friedmann, observa que dois fatores são sugeridos pelo autor na análise da qualificação: a duração da aprendizagem - quanto mais extensa, tanto mais qualificado seria o trabalho - e a estrutura das qualificações – qual seja a proporção de trabalhadores qualificados entre o total da força-de-trabalho.

Embora as concepções de Friedmann e de Saviani apresentem diferenças, percebe-se a mesma preocupação com a noção de “unidade de trabalho”, de uma proposta de qualificação voltada para a superação da formação unilateral. Por isso,

para Saviani, a qualificação politécnica é essencial na perspectiva de uma educação emancipatória, pois contrapõe-se a idéia qualificação como simples adequação ao trabalho parcelado, postulando que o trabalho desenvolva, em uma unidade indissolúvel, os aspectos manuais e intelectuais. Sua argumentação está calcada no pressuposto, que Gramsci (1989) bem ressaltou, que não existe trabalho manual puro e nem trabalho intelectual puro, visto que todo trabalho é humano, estando na origem do entendimento da realidade humana. O que a politecnia tenta trazer para o âmbito da qualificação é a inclusão e a compreensão desse fenômeno, pela captação da contradição que marca a sociedade capitalista. Dessa maneira, assim como faz Braverman com a sua concepção de trabalho de ofício, Saviani faz uso da politecnia no sentido de desvelar os limites que o capital historicamente impõe ao desenvolvimento do trabalho e do trabalhador, assim como compreender as possibilidades da sua superação.

As **condições para a realização da politecnia** também são por ele apontadas. Primeiramente, o autor destaca que a união entre trabalho intelectual e trabalho manual só poderá se realizar com a **socialização dos meios de produção**, “colocando todo o processo produtivo a serviço da coletividade, do conjunto da sociedade” (idem, p. 139). Quando, num processo formativo que inclui a compreensão dos fundamentos científicos sócio-produtivos, o trabalhador é habilitado ao desenvolvimento de atividades produtivas, “as atividades específicas que ele venha a desenvolver passam a ser configuradas mais como uma espécie de divisão de tarefas em um processo de trabalho cujo **domínio é coletivo**” (idem, p. 141). E esta divisão de tarefas não requer uma formação específica, porque, na maior parte dos casos, é adquirida em serviço.

Ademais, a idéia de politecnia só se esboça “a partir do desenvolvimento atingido pela humanidade no nível da sociedade moderna, da sociedade capitalista, já detectando a tendência do desenvolvimento para outro tipo de sociedade” (ibidem). Já que a produção atingiu patamares de produtividade pela incorporação da ciência, o importante para a politecnia é o **domínio dos fundamentos do trabalho moderno**. O capitalismo superou o trabalho artesanal como modo de ser do trabalho produtivo social. “O artesanato não tem condições de competir com a indústria moderna, que envolve a produção em escala, a incorporação de técnicas mais avançadas e, por isto, mais econômicas” (idem, p. 140). Desse modo, o trabalho artesanal, numa sociedade cujo desenvolvimento científico compõe um

patrimônio já bastante avançado em termos de técnicas produtivas industriais, possuiria um baixo valor educativo, já que em geral não proporcionaria o domínio a esse patrimônio (nem a socialização dos meios de produção). Entende-se, no entanto, que tal análise de Saviani precisa ser relativizada, pois exclui a possibilidade aplicação científica no trabalho artesanal e subordina o valor educativo do trabalho à lógica do capital. Guardadas as devidas ressalvas, aproveita-se de seu raciocínio a importância para o trabalhador da conquista ao acesso ao patrimônio científico e cultural, bem como a socialização do processo de produção como condições de realização da politecnia.

Analisando as condições para a politecnia propostas por Saviani, nota-se um pequeno distanciamento da sua concepção com a de Braverman. Este defende a qualificação positivada através da noção do ofício como domínio do processo de trabalho, mas dá pouca ênfase ao processo de socialização ou domínio coletivo do trabalho.

Numa corrente próxima a de Saviani, Machado (1992, p. 19) conceitua politecnia como “o **domínio da técnica em nível intelectual e a possibilidade de um trabalho flexível com a recomposição das tarefas num sentido criativo**”¹². Isso supõe a ultrapassagem de um conhecimento meramente empírico, pois requer o recurso a formas de pensamento mais abstratas.

Vai além de uma formação simplesmente técnica ao pressupor um perfil amplo de trabalhador, consciente, e capaz de atuar criticamente em atividades de caráter criador e de buscar com autonomia os conhecimentos necessários ao seu progressivo aperfeiçoamento. Assim, para a formação politécnica é necessária a **compreensão teórico-prática das bases das ciências contemporâneas**, principalmente seus conceitos, princípios e leis fundamentais e relativamente estáveis; dos princípios tecnológicos que expressam o uso da ciência no emprego de materiais, métodos e meios de trabalho e dos princípios da organização do trabalho e da **gestão social e suas formas** nas diversas esferas da vida humana. (ibidem)

É interessante observar que Machado salienta que a politecnia relaciona-se ao domínio de conhecimentos não só sobre o processo de trabalho, como também sobre a organização e a gestão do trabalho. Isso significa que o domínio sobre o conhecimento tecnológico deve incluir não só os processos de transformação como os de direção do trabalho. A esse respeito, Faria (2004) desenvolve uma categorização sobre a tecnologia útil, já que permite entendê-la para além das

¹² Grifo original da autora

máquinas e materiais de trabalho. Para Faria (1992), a tecnologia deve ser entendida como o conjunto de conhecimentos aplicados a um determinado tipo de atividade, o que inclui tanto as tecnologias relacionadas ao produto com aquelas relativas ao processo.

Tecnologia de produto refere-se à mercadoria com função específica, seja esta de consumo, de capital ou intermediária-insumo. Tecnologia de processo compreende as técnicas e o uso de técnicas que interferem no processo de trabalho/produção, de maneira a modificá-lo, organizá-lo, racionalizá-lo, sejam de origem física (máquinas, peças e componentes), sejam de origem gerencial. (...) O que define, assim, uma tecnologia como pertencente a uma classe ou categoria não é apenas seu conteúdo ou natureza, mas, e às vezes principalmente, seu emprego, seu uso, sua inserção em um dado processo. Com esta finalidade, o que se chama aqui de tecnologia de processo compreende as tecnologias de gestão e tecnologias físicas. (FARIA, 2004, p. 54)

Tal categorização da tecnologia é importante porque o conhecimento sobre as formas e os instrumentos de gestão é hoje tão relevante para o domínio do trabalho quanto o conhecimento sobre o produto e os métodos de transformação. O autor define tecnologia de gestão como

O conjunto de técnicas, programas, instrumentos ou estratégias utilizado pelos gestores para controlar o processo de produção em geral e de trabalho em particular, de maneira a utilizar os recursos nele empregados, pondo em movimento a força de trabalho capaz de promover a geração de excedentes apropriáveis de forma privada ou coletiva (social) (ibidem)

O uso das tecnologias de gestão intensifica a produtividade e a eficiência do processo de trabalho. Compreendem duas dimensões: uma instrumental, relativa a técnicas de racionalização do trabalho, estudo de tempos e movimentos, disposição racional de máquinas e equipamentos na unidade produtiva, *layout* físico de processo, entre outros; e outra denominada comportamental ou ideológica, que envolve mecanismos que favoreçam o comprometimento, o envolvimento e a cooperação¹³ no trabalho.

A tecnologia de origem física é definida pelo autor como “o agregado de máquinas, equipamentos, peças, instalações e métodos, geralmente informacionais, utilizado, direta ou indiretamente, no processo produtivo” (idem, p. 56). Compreende desde técnicas mais simples, como ferramentas e máquinas acionadas

¹³ No caso das organizações capitalistas, essa dimensão possui como finalidade principal a manipulação do comportamento humano no trabalho para fins de sua exploração.

mecanicamente, até mais sofisticadas, caso dos robôs industriais e dos sistemas programáveis de controle de processos. Embora se diferencie da tecnologia de gestão, a tecnologia física, na prática, daquela não se separa, visto que ambas compõem uma mesma tecnologia: a de processo. A diferença é que, enquanto a base física trata da produção em si, a de gestão refere-se ao seu planejamento, organização, direção e controle. A categorização de Faria encontra-se ilustrada no quadro 1.

QUADRO 1 – TECNOLOGIAS DE PROCESSO

TECNOLOGIA	TÉCNICAS
De gestão	De ordem instrumental
	De ordem comportamental e ideológica
Física	Simples
	Sofisticadas

FONTE: adaptado de Faria (2004, p. 57).

O entendimento sobre a tecnologia se faz necessário porque é pressuposto para a compreensão da qualificação politécnica. Sem acesso ao conhecimento do padrão tecnológico eficiente, o trabalhador não desenvolve a politecnicidade. Nas organizações capitalistas, portanto heterogêneas, as possibilidades de qualificação estão relacionadas muito mais à noção de polivalência do que de politecnicidade, no sentido que define Machado (1992). Isso significa que o domínio sobre o processo de trabalho fica restrito, ainda, a uma atividade parcelada, embora multiplicada.

Polivalência significa simplesmente um trabalho mais variado, com uma certa **abertura quanto à possibilidade de administração do tempo pelo trabalhador e não importa necessariamente mudança qualitativa das tarefas**. Representa nada mais que uma **racionalização formalista com fins instrumentais** e pragmáticos calcada no princípio positivista de soma das partes. Não significa obrigatoriamente intelectualização do trabalho, mesmo tratando-se de equipamentos complexos. É suficiente, para ser um trabalhador polivalente, o recurso aos conhecimentos empíricos disponíveis, permanecendo a ciência como algo que lhe é exterior. A polivalência se apóia no uso cientificista da ciência **sujeitando o conhecimento à mera instrumentação utilitarista** e o trabalhador a processos de adaptação definidos por regras prescritas com anterioridade. O saber vivo do trabalho é encampado pela **lógica conceitual-formalista**, que o sintetiza, codifica e o congela ao transformá-lo em 'softwares', a mais nova expressão do trabalho morto.¹⁴ (idem, p. 19-20)

A configuração da qualificação se encontra, desse modo, ainda ligada à polivalência, com seu aspecto instrumental sobrepondo-se ao intelectual-crítico. A

¹⁴ Grifo original da autora.

reestruturação produtiva inaugura a polivalência como parâmetro qualificador da força de trabalho, sob a lógica da flexibilidade como instabilidade e substitutibilidade (PEDROSA, 2003), cujos elementos serão mais bem discutidos na seção sobre a qualificação como competência. Na qualificação politécnica, aqueles elementos se redefinem com a incorporação de outros, como discernimento e julgamento crítico, compreensão dos determinantes sociais, econômicos e políticos das ações a serem empreendidas, independência na avaliação das implicações das intervenções humanas frente a alternativas e finalidades, e criatividade no enfrentamento das contradições (MACHADO, 1992). Assim, como reforça Lima (2003, p. 9), “a politecnia se inscreve na perspectiva de ‘continuidade’ e ‘ruptura’ com relação à polivalência e se apresenta como o ‘novo’ em matéria de qualificação”. Supõe que o trabalhador vá além de conhecimentos técnicos específicos e assuma uma posição política frente ao trabalho, que “desnaturalize” a eficiência como critério último de significação do trabalho e compreenda a gestão como elemento da hegemonia.

Nosella (2007), baseado em Manacorda (2000), discorda do termo politecnia para designar uma concepção de formação emancipatória. Ele defende, segundo a tradição marxiana, o uso da noção de “educação tecnológica” ou “educação onilateral”.

O ‘policentrismo’ sublinha o tema da ‘disponibilidade’ para vários trabalhos ou para as variações dos trabalhos, enquanto a ‘tecnologia’ sublinha, com sua unidade de teoria e prática, o caráter de totalidade ou onilateralidade do homem. (...) O primeiro destaca a idéia de multiplicidade da atividade (...); o segundo, a possibilidade de uma plena e total manifestação de si mesmo, independentemente das ocupações específicas da pessoa (MANACORDA, 2000, p. 32)

Manacorda, que influencia Nosella, defende então o uso da “tecnologia” em lugar de “politecnia” porque, segundo ele, a noção de politecnia reflete uma tradição cultural historicamente localizada e ultrapassada¹⁵, enquanto a tecnologia evidencia o “germe do futuro”, ou o elemento essencial da formação não burguesa.

O conceito de onilateralidade expressa a proposta pedagógica de Marx para a sociedade sem classes e está, dessa forma, relacionada com a superação da alienação humana que a dualidade entre trabalho intelectual e manual estrutura.

Frente à realidade da alienação humana, na qual todo homem, alienado por outro, está alienado da própria natureza e o

¹⁵ Caso da política pedagógica do socialismo real da União Soviética.

desenvolvimento positivo está alienado a uma esfera restrita, está a exigência da onilateralidade, de um desenvolvimento total, completo, multi-lateral, em todos os sentidos das faculdades e das forças produtivas, das necessidades e da capacidade de sua satisfação. (idem, p. 78-9)

A onilateralidade, no quadro da qualificação, aponta para a radical reunificação das estruturas da ciência e da produção, o que significa a integração entre formação e trabalho, e, portanto, ao mundo da própria “não qualificação”. Manacorda identifica, assim, a concepção pedagógica marxiana como trabalho produtivo.

Um trabalho produtivo, prática do manejo dos instrumentos essenciais de todos os ofícios, associado à teoria como estudo dos princípios fundamentais das ciências. Um trabalho que exclui toda oposição entre cultura e profissão, não tanto na medida em que fornece as bases para uma multiplicidade de escolhas profissionais, mas na medida em que é a atividade operativa social, que se fundamenta nos aspectos mais modernos, revolucionários, integrais do saber. (idem, p. 125)

A onilateralidade seria, portanto, a chegada histórica da humanidade a uma totalidade de capacidades produtivas e de consumo das quais o trabalhador tem estado alheio em consequência da divisão do trabalho. Inclui a formação tecnológica, relativa à esfera da produção, mas também uma série de conteúdos culturais que, para além do âmbito em que historicamente a qualificação se coloca, estão relacionados à esfera da fruição.

Nosella (2007) também observa que Gramsci também não deu preferência ao conceito de “politecnia”, mas ao termo “unitário”, no sentido de formação intelectual, física e tecnológica para todos, integrando ensino e produção. Segundo Nosella, a preocupação de Gramsci era que as expressões formação politécnica ou tecnológica deslocassem o foco da análise do ser humano para o seu instrumento de trabalho.

No mundo moderno, a educação técnica, estreitamente ligada ao trabalho industrial, mesmo ao mais primitivo ou desqualificado, deve formar a base do novo tipo de intelectual (...) da técnica-trabalho este chega à técnica-ciência e à **concepção humanista histórica**, sem a qual permanece ‘especialista’ e não se torna ‘**dirigente**’ (especialista + político). (GRAMSCI apud NOSELLA, idem, p. 146)¹⁶

Assim, para Gramsci, o domínio do trabalho num sentido amplo, ou seja, no que concerne às relações de produção, pressupõe a dimensão política

¹⁶ Grifo nosso.

(superestrutural), sem a qual o especialista não rompe a relação de submissão nas relações de trabalho. Outra questão à qual Gramsci, segundo Manacorda (2000), atenta é que a formação verdadeiramente libertadora não pode considerar o indivíduo encerrado em si mesmo. A relação educativa, nesse sentido, não se dá entre indivíduos singulares, mas sempre entre indivíduos que representam todo complexo social. “O problema está sempre em que as classes instrumentais podem ser educadas para um papel dirigente como conjunto e não como indivíduos” (GRAMSCI apud MANACORDA, 2000, p. 143). A necessária solidariedade do desenvolvimento individual e social é, portanto, pressuposto da formação unitária.

1.1.3 Qualificação como competência

A utilidade da noção de qualificação para o entendimento da relação entre conhecimento e trabalho é posta em dúvida por uma série de estudiosos do trabalho quando o capitalismo encaminha-se para o toyotismo, caracterizado por uma série de mudanças nas relações de trabalho que serão abordadas posteriormente. Não coaduna-se aqui com a substituição do conceito de qualificação pelo de competência, nem é objetivo deste trabalho discutir – até porque isso já foi feito de forma exaustiva – a “polêmica” da transição da noção de qualificação para a de competência; contudo, entende-se necessário situar essa discussão minimamente para que a categoria da competência possa ser explorada no contexto da qualificação, aproveitando-se dela as conclusões interessantes à relação entre conhecimento e trabalho no contexto das organizações coletivistas.

Manfredi (1999) observa, a esse respeito, que a noção de qualificação está historicamente associada ao repertório teórico das ciências sociais, ao passo que o da competência ancora-se nos conceitos de habilidades e capacidades, próprio das ciências humanas (psicologia, educação e lingüística). A autora aponta que nem o conceito de qualificação nem o de competência são construídos em discursos uníssonos, e por isso descreve os diferentes matizes dos mesmos. Destaca-se de sua análise a relação que a noção de qualificação possui com os parâmetros da produção e a organização do trabalho.

Primeiramente, Manfredi (idem) identifica a concepção de qualificação do modelo taylorista, que se fundamenta na matriz *job/skills*: a qualificação é definida a partir de uma posição a ser ocupada no processo de trabalho, estando mais ligada

ao posto de trabalho do que ao próprio trabalhador (como conjunto de atributos deste). Esta concepção está profundamente relacionada com o fenômeno de separação entre o trabalho e o trabalhador, descrito anteriormente por Tartuce (2002).

Tendo como parâmetro os postos/funções estabelecidos pela organização do trabalho taylorista, e conseqüente classificação das funções no mercado formal de trabalho, a qualificação é privatizada, isto é

Entendida como um bem conquistado de forma privada e constituída por um conjunto de conhecimentos técnico-científicos, destrezas, habilidades, um acúmulo de conhecimentos e experiências adquiridas ao longo de uma trajetória de vida escolar e de trabalho, encarada numa ótica processual, individualizada, personalizada, sem nenhuma conotação ou condicionamento sociocultural.

As conseqüências desse modelo tecnicista é que (i) reduz-se a qualificação a um percurso de responsabilidade individual e de natureza meritocrática, restringindo-a ao posto/função que cada trabalhador desempenha no mercado de trabalho formal; e (ii) constrói-se a representação social de que os níveis hierárquicos ligados a diferentes níveis de qualificação legitimam e justificam a separação entre trabalho manual e intelectual. É nesse sentido que Bruno (1996) argumenta que a noção de qualificação historicamente está vinculada à hierarquização dos trabalhadores, da qual deriva o problema da má distribuição de qualificações.

O modelo de competências, como se verá a seguir, representa um rompimento com a concepção de qualificação segundo a matriz *job/skills*.

Contudo, Manfredi também identifica uma tradição crítica nos estudos sobre a qualificação, impingindo à categoria um poder analítico relevante para a defesa do trabalho. Em linhas gerais, segundo essa abordagem teórica, a concepção de qualificação pressupõe uma vinculação com a organização social do trabalho, no sentido de uma determinação tecnológica ao mesmo tempo que um redirecionamento dessa determinação pela intervenção dos atores sociais, adquirindo uma conotação primordialmente sociocultural e histórica, num processo construído dialeticamente entre elementos qualificantes e desqualificantes, não circunscrito em postos de trabalho, tarefas e funções.

Há ainda, para Manfredi, uma terceira visão, relacionada à sociologia do trabalho francesa mais recente, que aborda e define a qualificação numa abordagem crítica cujo foco está na investigação de situações concretas de trabalho, e que em

muitos momentos utiliza a categoria da competência no contexto da qualificação. Entende-se que essa abordagem indica elementos relevantes para a análise da relação entre conhecimento e trabalho, especialmente na fase toyotista, por evidenciar os elementos da qualificação real, ou seja, os elementos mobilizados no trabalho real em contraponto ao trabalho prescrito.

Para Faria (2010), o processo contemporâneo de produção flexível exige não apenas um trabalhador qualificado, mas também competente, o que não era propriamente a exigência predominante do trabalhador no fordismo. Para o autor, a competência é “a condição de analisar, interpretar e solucionar (ou propor solução de) um problema. Qualificação é a capacidade inata e/ou adquirida/desenvolvida que torna um sujeito trabalhador habilitado para a realização de uma atividade ou tarefa” (ibidem, s/p).

Para Schwartz (1990), o deslocamento da noção de qualificação à noção de competência está relacionado às transformações nas situações de trabalho, sobretudo na atividade industrial, relativas à incapacidade de inscrever a atividade de trabalho em conteúdos suficientemente estáveis e codificáveis. Assim, a categoria da qualificação¹⁷ como elemento regulador ou de referência no campo das relações de trabalho parece entrar em crise. Em contraponto a essa última afirmação, Faria (2010) adverte que as exigências impostas pela produção flexível indicam que o desenvolvimento das forças produtivas estabelece novas tecnologias (físicas, de processo e de produto) que requerem de parte da força de trabalho um nível de competência maior do que o exigido no sistema fordista. Tal afirmativa vai ao encontro com a constatação de Harvey (2005, p. 145) sobre a estrutura do mercado de trabalho em condições de produção flexível, quando detecta-se uma “convergência entre sistemas de trabalho ‘terceiromundistas’ e capitalistas avançados, a ascensão de novas formas de organização industrial e o retorno de formas mais antigas”.

Em outros termos, não há qualquer crise conceitual de referência, mas uma necessidade real e histórica de se ampliar a base conceitual para compreender quais exigências indicadas pelo formato da produção flexível, sem descuidar do fato de que nem todo processo de trabalho e de produção pode ser considerado como incluso nesse novo formato (FARIA, 2010, s/p)

¹⁷ Nesse caso, enquanto vinculada à visão taylorista-tecnicista do modelo *job/skills*.

Assim, mesmo entendendo não haver crise da força da categoria da qualificação para o entendimento da relação entre trabalho e conhecimento ainda hoje, e defendendo nesse estudo algumas de suas tradições, julga-se importante considerar a discussão sobre a competência que os seguintes autores vêm empreendendo.

A fim de comparar essas duas noções (qualificação e competência), Schwartz (1990) analisa o trabalho sob três dimensões: a dimensão social, a dimensão da experiência e a dimensão conceitual. A dimensão conceitual diz respeito sobretudo à formação intelectual, ao “diploma” e, desse modo, aos níveis de exigência de conhecimentos abstratos das situações de trabalho. Ela reúne a formação geral e continuada dos trabalhadores, bem como a matriz conceitual envolvida na situação de trabalho, como conceitos e procedimentos. A dimensão da experiência (ou experimental) parte do pressuposto que as atividades concretas de trabalho são por si só formadoras, no sentido que toda execução é também uma forma de “apropriação transformadora das condições objetivas de trabalho”¹⁸ (idem, p. 20). A dimensão da experiência relaciona-se eminentemente à prática e à “cultura” profissional, à socialização de saberes na organização, ligada ao “uso coletivo dos corpos e almas na e pela organização” (ibidem), ao *savoir-faire*. A dimensão social refere-se à organização política em torno da relação entre conhecimento e trabalho, incluindo a luta pelos interesses de classe relativos à qualificação (salário, condições de trabalho, etc.) e à “codificação” social que a qualificação representa como resultado dessas lutas, como a noção de “categorias profissionais”. Em síntese, a dimensão social – que prefere-se aqui chamar de política – trata do movimento de organização coletiva em torno da qualificação contra o isolamento do indivíduo face às pressões patronais. Assim, se a qualificação pode ser hierarquizante quando separa os trabalhadores entre mais e menos qualificados, por outro lado institui agrupamentos estáveis de pessoas que, por possuírem qualificações equivalentes, podem unir-se em favor de interesses próprios.

A tese de Schwartz sobre a possível passagem do paradigma da qualificação à competência no entendimento da relação conhecimento-trabalho é que a dimensão social-política sofre um enfraquecimento perante a dimensão da experiência, que seria mais valorizada. Não se discutirá aqui se as dimensões

¹⁸ Segundo o autor, o movimento de recomposição do objetivo em subjetivo, do trabalho prescrito em trabalho concreto, é formador porque desenvolve habilidades intelectuais e corporais.

utilizadas por Schwartz são adequadas para a discussão sobre a qualificação, mas não se pode deixar de louvar uma relação para a qual o seu trabalho aponta: as mudanças nas situações de trabalho que suscitam valorização das competências, ao mesmo tempo em que ressaltam a natureza coletiva do processo de trabalho, também dificultam a organização coletiva dos trabalhadores no campo das relações de trabalho, articulando uma série de esforços de gestão da força de trabalho (remuneração, valorização, classificação) no sentido da individualização. A debilidade da qualificação como categoria conceitual estaria, desse modo, muito menos relacionada ao seu poder explicativo da realidade do trabalho como conteúdo, mas como “codificador” social de conteúdos cuja estabilidade tende a suprimir-se. A polivalência e a flexibilização tenderiam a desintegrar a noção de categoria profissional, central na articulação política dos trabalhadores no capitalismo taylorista e na educação formal relacionada à noção de perfil profissiográfico.

Castioni (2002) observa que o fato de a dimensão da experiência ou experimental ser valorizada no modelo de competências pode significar um esvaziamento conceitual e teleológico da qualificação. As reflexões do autor apontam que a exaltação da experiência pode ter como consequência política a tendência a entender o indivíduo como sujeito principal da qualificação. Assim, a qualificação, que no modelo *job/skills* era determinada pelo posto de trabalho, surge como característica do indivíduo racional capturado nas suas várias dimensões, enquanto sujeito da sua trajetória no mercado de trabalho. Pode haver, portanto, no modelo de competência, da mesma forma que há na concepção taylorista de qualificação, a armadilha do determinismo técnico, qual seja, a relação linear entre técnica e indivíduo, a desvalorização da dimensão conceitual e política como mediadoras entre trabalho prescrito e realizado.

É nessa linha que Manfredi (1999) classifica o deslocamento da qualificação para a competência.

À luz de processos mais amplos, a opção pelo modelo da competência na acepção empresarial estaria ancorada numa lógica de recomposição da hegemonia do capital, onde a ressignificação da qualificação e das estratégias de formação profissional fazem parte de um processo de ressocialização e aculturação da classe trabalhadora, tendo por função reintegrá-la aos novos modelos de produção e gestão do capitalismo em sua fase de transnacionalização. (idem, p. 11)

Mas se a categoria da competência, no sentido de estratégia hegemônica empresarial, pode implicar uma série de consequências desestruturantes da ação coletiva dos trabalhadores no domínio dos conhecimentos relativos ao trabalho, ela também revela elementos importantes para pensar o trabalho no contexto do capitalismo de base tecnológica flexível, bem como as possibilidades e limites que esse momento histórico coloca à relação trabalho-conhecimento para as organizações coletivistas. É com esse intuito que a categoria da competência é aqui considerada no quadro da qualificação, não como sua superação, mas como um conjunto de elementos que enriquecem a sua compreensão num determinado estágio de desenvolvimento das forças produtivas no capitalismo. Para este fim, se utilizará como referencial principal os textos de tradição sobre competências (de origem francesa e brasileira) vinculados a uma abordagem teórica que coaduna-se com a epistemologia desse trabalho.

Zarifian (2001) contribui para uma discussão a respeito de um modelo de organização do trabalho correspondente ao que denomina “modelo de competências”. Para Zarifian, o conceito de competência remete às mutações no trabalho e na sua organização relativas ao momento histórico específico do capitalismo flexível. Isso significa que a competência é um construto que encontra pouco sentido na produção artesanal ou taylorista, por exemplo, pois é exigida nas demandas peculiares das organizações pós-tayloristas. Resume tais mudanças no conteúdo do trabalho a partir de três elementos: eventos, comunicação e serviço. Um **evento** pode ser definido como “o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar a sua autorregulagem” (ibidem, p. 41). Um evento é, assim, algo que confronta um coletivo de trabalho, reposicionando a atividade humana sob novos padrões de conhecimento e ação; vincula-se profundamente a uma definição de trabalho como solução de problemas. Observa-se, portanto, uma relação positiva entre a incidência de eventos e as oportunidades de aprendizagem no trabalho¹⁹. A **comunicação** é outro elemento constituinte da atual organização do trabalho porque, em função do caráter flexível do trabalho, a qualidade das interações é fundamental para o desempenho das

¹⁹ Relação que está profundamente ligada à noção de “organização qualificante” na produção flexível, de Zarifian.

organizações. Para o autor, comunicação é em essência um processo de construção de “um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto” (ibidem, p. 45). Por fim, o elemento **serviço** serve para compreender o trabalho como uma rede de “modificações nas condições de atividade de um cliente ou destinatário” (ibidem, p. 48), no sentido de “transformar concretamente as condições de vida ou de atividade desse cliente-usuário” (idem, p. 49). Caracterizando um modelo de organização do trabalho em que esses três elementos são mais evidentes do que no taylorismo-fordismo, Zarifian define a competência a partir de três dimensões complementares.

i) A primeira delas diz respeito à “autonomização” do trabalhador com relação ao processo de trabalho, que pressupõe um alargamento das possibilidades de tomada de decisão com relação ao trabalho. Assim, o autor define: “a competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ibidem, p. 68). Para Zarifian, a noção de competência pressupõe um novo patamar de envolvimento do indivíduo com relação ao seu trabalho, já que na organização do trabalho observa-se um deslocamento da prescrição das operações para o resultado do trabalho. Sobre isso, Zarifian (ibidem, p. 71) acrescenta que o comportamento em uma situação nunca é efetivamente prescritível, pois o mesmo faz intrinsecamente parte da situação: “da mesma maneira que não se pode separar o trabalho da pessoa que o realiza, não se pode separar a situação do sujeito que a enfrenta”. Essa dimensão da competência encontra-se profundamente ligada à idéia de “automobilização”, de um envolvimento pessoal e subjetivo essencial e inevitável para a eficácia do trabalho nas organizações contemporâneas.

ii) A segunda dimensão trata da dinâmica de aprendizagem do novo modelo. “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ibidem, p. 72). Aqui o autor evidencia a relação dialética entre conhecimento e situação real de trabalho.

Quanto maiores as dimensões de evento e a singularidade da situação, mais os esquemas de conhecimento e de ação que o indivíduo já tiver incorporado deverão ser mobilizados de maneira reflexiva, ou seja, questionando-se sua validade e o fato de serem insuficientes diante da situação. (ibidem, p. 72-3)

Assim sendo, o “pré-evento” não pode ser idêntico ao “pós-evento”: se há uma confrontação do esquema de ação adquirido e a realidade do trabalho, então o conhecimento após esse confronto é necessariamente diferente. Zarifian chama atenção a alguns aspectos dessa dinâmica:

- a) o indivíduo aprende melhor e mais rápido quando tem que fazer face a situações variadas – quanto maior for a diversidade das situações, mais intensamente serão modificados os conhecimentos;
- b) é preciso, contudo que um equilíbrio seja mantido entre o tempo e o aprofundamento indispensáveis ao alcance pleno do entendimento de uma situação, para que se organizem os novos conhecimentos e o confronto com as situações novas – o “depois do evento”, como prática reflexiva de análise de causas e motivos, é indispensável para a sua compreensão;
- c) o termo entendimento não remete apenas à dimensão cognitiva, mas ao que Zarifian denomina dimensão compreensiva – não se trata de empregar um conhecimento prévio, mas de saber mobilizá-lo judiciosamente em função da situação.

iii) A terceira dimensão do conceito de competência trata da dimensão coletiva do trabalho, atualmente caracterizada como organização em rede.

A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade. (ibidem, p. 74)

Tal dimensão ressalta o caráter social da competência. Mesmo que seja possível avaliar a competência no nível do indivíduo, e que a mesma se manifeste numa iniciativa que é subjetiva e pessoal (como reforça a primeira dimensão do conceito), numa organização pós-taylorista²⁰ a competência de um indivíduo se alimenta de outras competências que o mesmo não possui e de auxílios que se baseiam na cooperação da ação, auxílios esses que corroborarão eticamente suas tomadas de iniciativa.

²⁰ Aqui se pode definir a organização do trabalho segundo várias estruturas, como a estrutura em rede, por projetos, por processo ou por células de trabalho.

A competência individual não é nada sem o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que a nutrem de todos os lados: a montante, na formação do indivíduo e no preparo coletivo das situações de trabalho; no imediato nas redes de comunicação que o indivíduo pode mobilizar para enfrentar uma situação complexa; a jusante, nos balanços e nas avaliações conjuntas que podem ser feitas pelas pessoas envolvidas na situação. (ibidem, p. 56)

Além disso, quando o autor remete à noção de implicação, ele argumenta não só sobre o caráter social do conhecimento construído no trabalho, mas também sobre os sentidos coletivos atribuídos ao trabalho: “participar das implicações de uma situação profissional possibilita dar um sentido coletivo às ações, sentido que por si só remete a um futuro comum” (ibidem, p. 74).

Tangenciando a sua discussão sobre competências, Zarifian (1995) discute a noção de organização qualificante, definindo-a como aquela que favorece, por construção, as aprendizagens de índole profissional, isto é, uma organização que permite aprender. A natureza dessas aprendizagens reside sobre três aspectos: a capacidade de agir em conjunto (cooperação), a renovação das competências dos trabalhadores respeitando a diversidade dos seus percursos profissionais (inclusão) e a capacidade de conduzir o trabalho e os processos de mudança (cultura organizativa).

Trata-se de inter-relacionar saberes diversos, pontos de vista e interesses que se constituíram separadamente, mesmo até em oposição, no seio da organização que herdamos, saberes esses que devem, doravante, desenvolver-se em inter-relação, em comunicação, e não mais no isolamento da estrita especialização e centrados em si próprios. A organização torna-se qualificante na medida em que legitima e favorece esse inter-relacionamento, permite a cada participante elevar a sua competência no contato social com outras profissões e outras categorias sociais, em função de necessidades diretamente ligadas aos desempenhos do funcionamento produtivo. (...) Normalmente, os assalariados são inseridos no contexto de (rumo a) uma nova organização, mas não lhes é dado a aprender o que é uma escolha organizativa. A organização qualificante, na medida em que favorece, simultaneamente, a aquisição de competências **no seio** da organização e **sobre** a organização, situa-se numa dialética verdadeiramente singular e, neste aspecto, inédita. A organização deve permitir, no seu seio, as aprendizagens a ela relativas! Estas considerações implicam a aquisição, pelos assalariados, de uma competência **sobre** a organização, uma verdadeira ‘cultura organizativa’, tendo como pano de fundo a sua capacidade de conduzir a bom termo tais análises e evoluções. (idem, p. 7; 8)

Sobre esse último aspecto, relativo à capacidade de condução da organização, Zarifian defende o envolvimento dos trabalhadores nos processos de

mudança organizativa cujo objetivo principal não seja uma meta estabelecida por outrem *a priori*. A mudança orientada para uma meta definida dessa forma coloca os indivíduos em posição de aderir ou resistir, não promovendo a aprendizagem que, para o autor, é essencial: o entendimento do que é propriamente a organização. Assim, é indispensável que os trabalhadores dominem conhecimentos relativos à definição da organização, não tanto em termos de estrutura, mas de potencialidades de evolução, bem como conhecimentos que permitam uma análise das situações dinâmicas em que as mudanças organizativas acontecem.

Cabe ainda ressaltar que Zarifian (2001) percebe que a aprendizagem nas organizações qualificantes se dá por duas frentes complementares: a da aquisição de rotinas e hábitos e a do enfrentamento da instabilidade (aprendizagem por eventos). A primeira não demanda necessariamente esforço sistemático por parte da organização, pois pode basear-se amplamente no que é tácito, no que se prende aos hábitos que a simples repetitividade e a familiaridade com uma situação profissional produzem, e nos fluxos de informação que espontaneamente fluem em determinada posição profissional. A segunda é, como denomina Zarifian, exigente, pois implica, por parte da organização, procedimentos específicos permanentes, caso se queira evitar que a instabilidade das situações, longe de ter efeitos qualificantes, faça com que as pessoas percam seus parâmetros cognitivos de ação. Nesse sentido o autor sugere, com base numa série de experiências de organizações francesas, alguns desses “procedimentos”, como exploração sistemática dos eventos relativamente imprevistos, compreendendo suas causas e implicações e revendo os esquemas de ação²¹, análise e experimento de soluções possíveis para responder a uma categoria de problemas e exposição dos trabalhadores a uma multiplicidade de experiências profissionais (o que pode ser obtido através de técnicas conhecidas como rotação de cargos, por exemplo).

Schwartz (1998), autor já citado anteriormente, aponta para uma problemática que as organizações – sobretudo as heterogeridas – atravessam no que se refere à competência no quadro da qualificação: como estabelecer critérios de valorização das mesmas? Essa seria uma tarefa sem solução, já que, segundo o autor, a competência é uma combinatória de ingredientes heterogêneos que não podem ser

²¹ O autor define esquema de ação como “a organização constante da conduta do indivíduo em face das classes de situações, composta por objetivos e previsões, de orientação da ação, de procedimentos geradores da conduta concreta que o indivíduo vai adotar (coleta de informações, controle) como também de possibilidades de inferências” (ZARIFIAN, 2001, p. 113).

todos avaliados nos mesmos moldes, muito menos quando se trata de uma dimensão de valor. No entanto, entendendo que a avaliação de desenvolvimento das competências constitui um problema necessário para as organizações, Schwartz analisa as situações de trabalho atuais a fim de extrair delas “ingredientes” diversos que as compõem.

O primeiro ingrediente diz respeito à dimensão descritível da atividade de trabalho, o que Schwartz denomina “protocolo experimental”. Toda atividade é composta tanto de um momento de “concepção” como de outro de “execução”, o primeiro como forma de antecipar as seqüências do trabalho na tentativa de neutralizar suas contingências e o segundo como experiência ou enfrentamento entre a “imagem planejada” e o trabalho possível de realização. O protocolo experimental, como primeiro ingrediente da competência, está ligado ao primeiro momento, e é composto de “qualquer tipo de sistema ou de ‘linguagem’, ou de ‘técnicas’, capazes de exibir definições de termos, progressões argumentativas, remissões internas e formas de ajustamentos, adaptados a segmentos da realidade” (idem, p. 4). Essa **dimensão** é marcadamente **conceitual**, e inclui as normas antecedentes dos atos de trabalho, os elementos de saber geral que, codificados, constituem elementos-patrimônio da experiência da entidade coletiva. Pode tratar-se de um certo domínio da matemática, de línguas estrangeiras, de programas de informática, entre outros, mas, de qualquer forma, trata-se sempre de “saberes identificáveis e anteriormente armazenados” (idem, p. 5). Esse ingrediente será sempre objeto de um aprendizado progressivo, no qual “o sujeito deve aparentemente ‘esquecer’ sua experiência ou sensibilidade para melhor ter acesso às conexões regradas que se movem na – relativa – generalidade do conceito”. (ibidem)

O segundo ingrediente situa-se no pólo oposto – na “execução” em contraponto à “concepção”. Trata-se da competência na sua **dimensão experimental**, da infiltração do histórico no protocolo, jamais padronizável e eminentemente contingente. O segundo ingrediente é composto de um “acúmulo de interfaces”, um combinado de historicidades de toda natureza.

Ser competente, num sentido muito diferente do primeiro ingrediente, equivale a ter-se imbuído num grau mais ou menos forte dessa historicidade que a dimensão conceitual, pelo menos num primeiro tempo, ignora. Saber, saber-fazer, conhecimento? Essas distinções não nos parecem, aqui, muito relevantes. Mais pertinente nos parece

ser a capacidade para tomar decisões, para arbitrar, levando essas 'conjunturas' em conta. (...) É claro que não se deve, por ser difícil explicar o que se faz, em hipótese alguma inferir não haver regras implícitas, atividade conceitual, conhecimentos acompanhando essas escolhas e gestões das situações. Estamos, porém, diante de sínteses de uma multiplicidade de elementos difíceis de ser explorados, ordenados, verbalizados, pelo menos numa primeira abordagem. (idem, p. 6)

A dimensão experimental indica que a competência, além de estar calcada num conjunto de normas precedentes, está profundamente ancorada numa cultura específica de "triagem" dos conceitos e sistemas nas situações de trabalho, particularizada pelos hábitos coletivos locais de tratamento dos imprevistos, geralmente mal formulados ou formuláveis.

Leplat (apud Schwartz, 1998, p. 7) caracteriza a dimensão experimental como competências incorporadas, "facilmente acessíveis, dificilmente verbalizáveis, pouco custosas em termos de carga mental, dificilmente dissociáveis, muito ligadas ao contexto". Outro aspecto desse "ingrediente" é a sua natureza corpórea, uma espécie de "sabedoria do corpo", um "corpo-si", que se constrói na confluência do biológico, do sensorial, do psíquico, do cultural e do histórico, e que ressalta os limites de toda compreensão da competência em termos estritamente cognitivistas. Tais considerações levantam o problema da aprendizagem da competência nessa dimensão, no qual deve-se considerar a questão da duração (o histórico de uma situação não se incorpora no instante) e da formação (que nesse caso só se dá na própria operatividade).

O terceiro ingrediente apontado por Schwartz relaciona-se a uma **síntese entre os dois primeiros**, uma relação entre método e caso particular. Assim, os ingredientes 1 e 2 são necessários, mas não bastam, pois instaurar essa dialética é um verdadeiro trabalho no que o autor denomina "uso de si por si" exigente. Ele consiste em "um reajustamento indefinido, uma vigilância sensorial, relacional e intelectual" que é a própria história de trabalho, que "modifica as normas, as regras e os procedimentos, aprofunda os saberes e oferece de volta indivíduos sempre ressingularizados pela vida" (idem, p. 8). A noção de trabalho como uso de si será desenvolvida mais adiante.

O quarto ingrediente da competência é o **quadro** ou contexto **relacional**, segundo o qual heranças de valores e de ajuda mútua são transmitidas. O quadro relacional trata do problema da transferência de competências, já que o transferível

não depende apenas do objetivo, do mensurável, do armazenado, mas da evolução desse complexo de valores na nova situação. O quadro relacional, como conjunto de elementos informais da organização, pode contribuir ou limitar o exercício das competências, sobretudo em situações de trabalho que exigem grande mobilidade das pessoas.

O quinto ingrediente trata do **patrimônio** de conteúdos aprendidos (armazenados), de uma “cultura histórica” registrada de forma pouco objetiva ou codificada no coletivo dos trabalhadores, mas da qual estes são imbuídos na sua atividade competente. Esse patrimônio não cria indiscriminadamente potencialidades em indivíduos supostos todos iguais, mas faz com que as pessoas exerçam o trabalho eficaz porque carregadas de história, de “possíveis” e de “limites”. Circunscrever *a priori* esse potencial não é tarefa possível, já que o mesmo só pode ser avaliado quando contextualizado.

Finalmente, o sexto ingrediente levantado por Schwartz é o que chama-se aqui de **qualidade sinérgica**. Essa dimensão trata da competência na sua dimensão coletiva ou de equipe, visto que a eficiência do trabalho se coloca cada vez mais como um produto coletivo. Dessa maneira, o problema que emerge é o de constituir equilíbrios variados e complementares de competências individuais, conforme o tipo e o nível da tarefa ou projeto a ser realizado. É, portanto, uma questão de composição, de “combinação fecunda” para cooperação localizada.

Observa-se que a concepção de competência de Schwartz está ligada à noção de “atividade industrial”, ou seja, de trabalho eficaz localizado historicamente. Os “ingredientes” da competência acima referidos são problematizados no contexto atual de trabalho e apontam para uma série de condições necessárias para que a atividade industrial se realize nesse contexto.

Um pressuposto incluído na noção de competência em Schwartz é a idéia de que o trabalho é muito mais uso do que execução (SCHWARTZ, 2000), já que o indivíduo como um todo é convocado na atividade laboral. Dessa forma, o trabalho é sempre um lugar de debate, um espaço de negociação entre possível e o permitido, entre o prescrito e o real. O trabalho envolve, assim, sempre o uso de si: uso de si pelos outros (heterodeterminação) e uso de si por si mesmo (autodeterminação). Grosso modo, o uso de si pelo outros se relaciona com um sistema de normas, prescrições e valores constituídos historicamente que direcionam a atividade. O uso

de si por si está ligado a todo movimento de renormalização e enfrentamento entre o prescrito e o real no trabalho concreto.

No mesmo movimento de tomada de disposição parcial do uso heterodeterminado de si, o trabalho é sempre também uso de si por si, recentramento do meio de trabalho ao redor de seus possíveis singulares. (...) Fundamentalmente, todo ato de trabalho humano se desenvolve no híbrido. (idem, p. 42)

O ingrediente três da competência está profundamente relacionado ao uso de si por si, como a dialética entre hetero e autodeterminação no trabalho. Nela, um conjunto de múltiplas determinações de ordem cultural, política, tecnológica, entre outras, interage com condições cognitivas, afetivas e biológicas do trabalhador. A heterodeterminação – como uso de si pelos outros – está ligada à dimensão social do trabalho e não necessariamente implica uma relação de imposição autoritária, embora seja o que aconteça, de forma mais ou menos velada, nas organizações capitalistas. Schwartz observa que a relação com a heterodeterminação muda na medida onde a relação a si é modificada, e vice-versa.

Nesta relação, a história mesma das forças produtivas se encontra fincada nas decisões contábeis dos senhores do capital – ou na cabeça dos inventores de novos procedimentos; ou melhor, a separação mesma destas ordens de realidade aqui aparece como uma abstração contestável. São as formas históricas de individualidade que se encontram elas mesmas retrabalhadas novamente, reformadas, em um sentido sempre a se rever. Aqui opera, portanto, uma dialética que se origina na dualidade não eliminável dos usos de si no trabalho, no seu caráter híbrido, e que interpela, a nosso ver, toda teoria da determinação conceitual de situações. (idem, p. 43)

A abordagem de Schwartz do trabalho real está, dessa forma, a par com o que é coletivo no trabalho. A competência se imbuí de um caráter eminentemente social ou coletivo: não só porque é síntese entre a dimensão normativo/conceitual e a dimensão subjetivo/experimental, mas porque depende de ou pressupõe a dimensão relacional. A produtividade depende diretamente da qualidade das relações de cooperação na equipe, de um “entendimento”, um “espírito de camaradagem que apela à noção de trabalho coletivo” (idem, p. 38), ou seja, um elemento não técnico que tem pertinência direta sobre o técnico. Tal aspecto da competência indica que, à medida que a coletivização do processo de trabalho²² fica

²² A exemplo do que acontece em indústrias de processos, de tecnologia contínua.

mais evidente, a cooperação como troca necessária obriga os trabalhadores a operarem uma espécie de fusão entre a vida profissional e percursos subjetivos de cada um²³, do que deduz-se:

a) a competência, como qualificação para o trabalho produtivo, adquire um caráter cada vez mais grupal ou de equipe, embora sempre não despreze a competência individual. Esta diz respeito cada vez menos a um conjunto de conhecimentos ou experiências estáveis e cada vez mais a uma capacidade de síntese entre a dimensão conceitual e experimental;

b) às dimensões anteriormente assinaladas da qualificação, abordadas por Invernizzi (1996) – técnica e de valor – somam-se alguns aspectos que, através da categoria da competência, permitem ampliar o entendimento dessas dimensões. O termo “dimensão técnica”, como expressão do conteúdo da qualificação, parece não ser suficientemente adequado para expressar as relações estabelecidas entre os trabalhadores no sistema de cooperação das organizações, visto que muitos elementos dessas relações são de natureza não técnica. Se no desempenho individual fica clara a incidência de aspectos ligados ao conteúdo da qualificação que não são puramente técnicos, mas síntese de conhecimentos objetivos e mobilização subjetiva, naqueles relacionados à *performance* coletiva essa dimensão não técnica é mais evidente. Poder-se-ia afirmar que a qualificação envolve duas dimensões que se relacionam dialeticamente, uma de conteúdo e outra de valor, e que a dimensão de conteúdo engloba duas instâncias também dialéticas, uma individual e outra coletiva.

c) a qualificação como competência, como uso de si por si mesmo, torna mais evidente a contradição capital-trabalho. A gestão no sentido da acumulação não é separável dos modos de “gestão de si mesmo”, e, ainda que reforce a condição de alienação, solicita, para sua finalidade, a mobilização subjetiva individual e grupal. Da mesma forma que a pedagogia das competências estimula a individualização nas relações de trabalho, a qualificação como competência ressalta que a toda individualidade no trabalho concreto antecede a dimensão coletiva do trabalho: os graus de aceitação, de extensão, de recuo do uso de si por si têm por ponto de partida uma política coletiva sobre o sentido do trabalho.

²³ Inclusive que se instaure na organização produtiva um sucedâneo de vida familiar, responsável pelo estabelecimento de laços de solidariedade.

O que nós chamamos de singularidade das interfaces do trabalho não remete simplesmente ao que existe de singular em toda configuração material, mas à singularidade dos indivíduos que, em cada momento, têm a incumbência de gerir mais ou menos coletivamente estas configurações. (idem, p. 45)

Kuenzer (2004) argumenta a favor do entendimento da categoria competência como práxis, como resultado das novas demandas do mundo do trabalho que passam a integrar conhecimento científico e conhecimento tácito a partir da mediação da base microeletrônica. A autora conceitua competência como “síntese de múltiplas dimensões, cognitivas, afetivas sociais e psicomotoras” (KUENZER, 2000, p. 18), historicamente determinada sobre o que é o trabalho eficaz e que, portanto, extrapola o espaço e o tempo “escolar” (de formação), só se evidenciando nas situações concretas de trabalho e da prática social. Em conclusão de uma pesquisa sobre competências no setor de refino de petróleo, Kuenzer (2004, p. 1) complementa que a competência pode ser compreendida atualmente como

A capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida. Vinculada à idéia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas, e transferindo-os para novas situações, supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos.

Para a autora, a categoria da competência emerge no contexto de base microeletrônica como explicativa da relação entre conhecimento e trabalho porque, em comparação com a rigidez do sistema de produção fordista, a produção flexível exige do trabalhador uma maior interferência no processo de trabalho. A substituição da rigidez pela flexibilidade significa que, pelo domínio dos processos, as possibilidades de uso das tecnologias não mais se limitam pela ciência materializada no produto, mas dependem do conhecimento presente no produtor ou usuário. Sob o ponto de vista da qualificação, isso significa substituir a centralidade dos conteúdos compreendidos enquanto produtos do conhecimento humano pela centralidade da relação processo/produto, ou seja, conteúdo/método, uma vez que não basta apenas conhecer o produto, mas principalmente apreender e dominar os processos de produção. Assim, sob o aspecto do conteúdo da qualificação, observa-se uma retomada da dimensão teórica articulada à prática.

A noção de conhecimento tácito²⁴ e de conhecimento científico utilizada por Kuenzer se aproxima muito das dimensões experimentais e conceituais da competência, respectivamente, de Schwartz. A competência, para Kuenzer, está muito ligada ao ingrediente terceiro de Schwartz, qual seja, a síntese entre conceito e experiência. As pesquisas que a autora vem desenvolvendo apontam para uma conclusão interessante sob o ponto de vista da qualificação: uma relação mais orgânica entre conhecimento tácito e científico é encontrada em trabalhadores que apresentam uma formação de melhor qualidade em ciência e tecnologia.

Kuenzer (2003) também observa que o uso “flexível” da força de trabalho implica no desenvolvimento de novas formas de seu disciplinamento para atender as exigências da produção e da vida social assim organizada, e que resulta, de forma geral, em intensificação e precarização do trabalho. A já mencionada “desconstrução” de algumas codificações sociais ligadas à qualificação, que o advento da competência traz consigo, significa um movimento de exclusão de boa parte da força de trabalho e inclusão de outra parte num outro patamar de subordinação. Mas Kuenzer observa que, do ponto de vista dos processos educativos, há positivities advindas com o paradigma da competência que não podem ser desconsideradas.

Talvez a mais importante delas seja a mudança de eixo na relação entre trabalho e educação, que deixa de priorizar os modos de fazer para contemplar a articulação entre as diferentes formas e intensidades de conhecimento, tácito e científico, com foco no enfrentamento de situações não previstas. (idem, p. 19)

Sobre a trajetória da atividade de trabalho em sua relação com a tecnologia, Clot (2006) observa que o advento da maquinaria transforma o gesto humano em operação da máquina, mas que o gesto, separado do homem, transporta consigo, para o automatismo, sua complexidade negada. Assim o sistema de máquinas se cumula de indeterminação. Quando a tecnologia da informação concorre para a sofisticação dos sistemas, o que acontece no caso da microeletrônica, configura-se uma nova fluidez industrial que reclama a flexibilidade humana para supervisionar e manter o funcionamento da máquina. Aí onde era proibida a iniciativa, ei-la

²⁴ Conhecimento tácito é definido por Kuenzer et al. (2007) como aquele adquirido pela experiência, cujo caráter é eminentemente prático e corpóreo, e, em função disso, não é passível de sistematização teórica.

obrigatória sob a forma de uma solicitação sistemática da mobilização pessoal e coletiva. A prescrição da atividade se transforma em **prescrição da subjetividade**.

A iniciativa convocada, todavia, encontra limites sob o sistema capitalista de produção, já que a subjetividade exigida deve servir aos objetivos da acumulação. “No próprio momento em que pressente de novo que **o trabalho poderia ser para ele**, o homem avaliará com exatidão aquilo que ele ainda não o é.” (idem, p. 16). Dessa forma, como elementos do trabalho (que é sempre atividade dirigida), estão sempre a **atividade possível** e a sua negação, qual seja, a **atividade amputada**, ou o conjunto de “possibilidades que se sentem, mas que não podem ser vividas, daquilo que não se pode fazer no âmbito daquilo que se faz.” O paradoxo que encerra o conflito capital-trabalho, trabalho morto e trabalho vivo, desemboca então, no paradoxo atual de uma mobilização subjetiva ao mesmo tempo requerida e recusada.

Por um lado, uma real desprescrição operatória; por outro, uma pressão temporal que se parece com uma tirania do curto prazo. A autonomia procedimental avança sob a pressão do tempo (...) De todo modo, trata-se de uma mobilização integral da pessoa que é exigida para que ela se encarregue de conciliar o inconciliável: regularidade, velocidade, qualidade e segurança. A interiorização psíquica dos conflitos de critérios associados a objetivos praticamente irrealizáveis conduz a novas dissociações. (...) Trata-se aí de amputar aquele que trabalha de uma grande parte de suas motivações, negligenciar toda uma série de pensamentos e de deliberações, de julgamentos, de arbitragens e de avaliações que se acham contudo implicadas na disponibilidade exigida dele.” (ibidem)

O paradoxo central das relações de trabalho no contexto em que a noção de competência emerge parece residir na obrigação impingida ao trabalhador de assumir responsabilidades sem ter nenhuma responsabilidade efetiva.

Para Clot, a mobilização subjetiva dos trabalhadores e suas metamorfoses são constitutivas do seu funcionamento cognitivo. “O nascimento, o desenvolvimento, a repressão das intenções, numa palavra, sua história, cujo objeto de ação é ao mesmo tempo a origem e a ocasião, não constituem o contexto exterior do funcionamento cognitivo, mas o seu subtexto” (idem, p. 32). A competência é entendida, então, como a sinergia entre o engajamento corporal e a construção mental. E aqui, a emoção possui um papel mediador-dinamizador através do qual se forma ação mental. “Comover é por em movimento (...) o abalo emotivo transformado em atitude positiva, fonte viva da competência, é essencial à

atividade” (ibidem). Assim, a emoção compreende uma dimensão da competência. O autor argumenta que, nesse sentido, um estado emocional transforma-se num “sentimento desenvolvido”. Para isso, “são necessários tempo e uma organização do trabalho que facilite essa sedimentação no curso da qual as emoções se convertem num instrumento de ação eficaz” (idem, p. 33). Na concepção de competência de Clot, portanto, o engajamento subjetivo na atividade é o elemento central.

Assim como Zarifian e Schwartz, Clot argumenta que toda competência individual é formada e está constantemente apoiada numa competência coletiva – “essa referência social é, para cada um, ao mesmo tempo a base indispensável de troca e o lugar de expressão de sua personalidade” (idem, p. 36). Trata-se aí de um componente genérico da competência, porque “impessoal” – não que essa competência genérica não assuma o lugar fortemente pessoal e corporal na situação concreta de trabalho.

1.2 ENCAMINHAMENTOS PARA A ANÁLISE DA QUALIFICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS DE TRABALHO ASSOCIADO

A noção de qualificação, conforme demonstrado até aqui, adquire força explicativa da relação entre trabalho e educação e, apesar de conceitualmente oriunda do trabalho capitalista, a ele não se reduz. Procurou-se, nas seções anteriores, sistematizar o pensamento sobre qualificação a fim de orientar uma análise sobre o trabalho associado, no quadro das transformações no mundo do trabalho. Chegou-se a três acepções que, apesar de distintas, guardam significativa relação entre si. Resta articulá-las para a análise do campo empírico.

A qualificação será definida em termos gerais, para fins deste estudo, como capacidade para o trabalho e resultado do trabalho. Na perspectiva da autogestão, mesmo tendo em vista a condição concreta do trabalho associado, a idéia de capacidade projeta-se no horizonte das possibilidades, remetendo à noção de poder. Mas poder de quê ou para quê?

Num primeiro plano, a qualificação como capacidade precisa ser situada na totalidade das relações de poder, que implica necessariamente à subordinação do trabalho. Ter capacidade de realizar um trabalho pode significar a execução de uma tarefa parcelada e esvaziada ou o domínio do processo de trabalho de forma mais ampla. Assim, é na totalidade das relações de produção e do patrimônio cultural da

humanidade que a qualificação como poder pode ser compreendida. A acepção de qualificação como domínio (desenvolvida na seção 1.1.3) é o ponto de partida para o esquema conceitual aqui adotado.

Mas a qualificação com domínio precisa ser situada na relação com as dimensões de conteúdo e forma. Nesse sentido, a concepção de Invernizzi (1996) é esclarecedora, pois concebe a qualificação como um par dialético que considera, num pólo, a divisão do trabalho – aspecto técnico – e no outro, as relações de propriedade – aspecto social. Destaca-se no pólo do conteúdo, além do aspecto técnico, os aspectos de classe (ideológico-políticos) defendidos por Silva (2005), já que são essenciais para compreender o trabalhador não apenas como especialista (GRAMSCI, 1989; FRIEDMANN, 1972), como também político.

QUALIFICAÇÃO COMO DOMÍNIO	CONTEÚDO (divisão do trabalho)	TÉCNICO (tecnológicos)
		DE CLASSE (ideológico-políticos)
	FORMA SOCIAL (relações de propriedade)	Classificação de ocupações Distribuição da remuneração do trabalho

Historicamente, os conteúdos da qualificação têm sido modificados conforme as relações sociais de produção. O conteúdo técnico do trabalho é sempre composto de uma medida de trabalho intelectual e manual, distribuídos, a partir do advento da propriedade privada, de forma desigual entre os trabalhos individuais. Os conteúdos ideológicos dão suporte institucional a essas desigualdades, naturalizando no campo normativo as relações sociais. A distribuição dos resultados da produção, como consequência do processo de valorização ou criação de riquezas, se dá na forma de remuneração e reforça a dinâmica de dominação.

Além disso, é importante considerar que o domínio dos conteúdos do trabalho implica o acesso ao conhecimento científico de ponta (BRAVERMAN, 1980) fundamental para a concretização do saber profissional (FARIA, 2004) ou politecnia (SAVIANI, 2003; MACHADO, 1992), ou ainda da omnilateralidade (NOSELLA, 1997; MANACORDA, 2000). Nessa direção, Faria fornece as categorias relativas à tecnologia que ajudam a compor o quadro de análise, bem como Nosella destaca outros conteúdos da qualificação na perspectiva da formação integral.

QUALIFICAÇÃO COMO DOMÍNIO	CONTEÚDO (divisão do trabalho)	TECNOLOGIA		
		TÉCNICO (tecnológicos)	FÍSICA	SIMPLES
				SOFISTICADAS
		DE CLASSE (ideológico-políticos)	DE GESTÃO	DE ORDEM INSTRUMENTAL
				DE ORDEM COMPORTAMENTAL E IDEOLÓGICA
			CONHECIMENTO DAS NECESSIDADES HUMANAS	
			CONHECIMENTO DO CONTEXTO DE ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	
	FORMA SOCIAL (relações de propriedade)	CLASSIFICAÇÃO DE OCUPAÇÕES	CONCEPÇÃO x EXECUÇÃO	
			SIMPLES x COMPLEXAS	
		DISTRIBUIÇÃO DA REMUNERAÇÃO DO TRABALHO	GRAU DE TRABALHO CONDENSADO	
			NECESSIDADES OBJETIVAS DE REPRODUÇÃO (idade, número de dependentes)	

Considerando ainda a qualificação como domínio, entende-se necessário abordar a dimensão da competência, ou seja, como síntese de múltiplas dimensões, capacidade de solucionar problemas (agir em situações previstas e não previstas), mobilizando conhecimentos para o trabalho eficaz (KUENZER, 2000; 2004). Friedmann (1972) relaciona domínio à conjunção entre saber e engajamento, o que repercute no *grau de integração* do trabalhador na finalidade social da organização e no *grau de adesão* aos interesses da coletividade em que vive e trabalha. Essa relação é profundamente vinculada à noção de competência, de uso de si por si (SCHWARTZ, 1990; 1998) e sobretudo ao conceito de atividade possível, situando a competência como sinergia entre engajamento corporal e construção mental (CLOT, 2006). Tal conceito apresenta significativa vinculação à concepção de Braverman (1980) sobre a satisfação do ofício, ou seja, a realização humana pela possibilidade de expressão criativa no trabalho. A condição de exercício da competência vincula-se à organização qualificante (ZARIFIAN, 1995) e à presença de certos elementos estruturantes do trabalho, como eventos, comunicação e serviço (ZARIFIAN, 2001), que proporcionam uma maior aprendizagem pela mobilização subjetiva e coletiva.

QUALIFICAÇÃO COMO DOMÍNIO	CONTEÚDO (divisão do trabalho)	TECNOLOGIA			ENGAJAMENTO SUBJETIVO (ATIVIDADE POSSÍVEL)
		TÉCNICO (tecnológicos)	FÍSICA	SIMPLES	
				SOFISTICADAS	
		DE CLASSE (ideológico-políticos)	DE GESTÃO	DE ORDEM INSTRUMENTAL	
				DE ORDEM COMPORTAMENTAL E IDEOLÓGICA	
			CONHECIMENTO DAS NECESSIDADES HUMANAS		
	FORMA SOCIAL (relações de propriedade)		CLASSIFICAÇÃO DE OCUPAÇÕES	CONHECIMENTO DO CONTEXTO DE ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	
		CONCEPÇÃO x EXECUÇÃO			
		DISTRIBUIÇÃO DA REMUNERAÇÃO DO TRABALHO	SIMPLES x COMPLEXAS		
			GRAU DE TRABALHO CONDENSADO		
		NECESSIDADES OBJETIVAS DE REPRODUÇÃO (idade, número de dependentes)			

O aspecto da competência ressalta a qualificação no trabalho não só no seu momento laborativo, como também na sua dimensão existencial, ou seja, no sentido em que, transformando a natureza e marcando com sentido humano os materiais naturais, forma-se a subjetividade humana. “Os momentos existenciais como a angústia, a náusea, o medo, a alegria, o riso, a esperança, etc. não se apresentam como ‘experiência’ passiva, mas como parte da luta pelo reconhecimento.” (KOSIK, 2001, P. 224).

Cabe considerar ainda, conforme Invernizzi (1996), que a análise da qualificação deve ser ponderada por condicionantes técnicos e sócio-institucionais que influenciam a capacidade necessária para o trabalho. Os condicionantes técnicos incluem:

- graus de automação;
- características da produção (escalas de produção, variedade de produtos e grau de complexidade dos processos); e
- estratégias competitivas das empresas (ligadas ao ritmo e tipos de inovação de produto).

Os condicionantes sócio-institucionais são representados por:

- condições de existência da força de trabalho (níveis de renda, regulação da jornada de trabalho, educação, formação profissional, nível cultural, saúde,

- tempo livre, etc., que determinam a qualidade de vida dos trabalhadores e são o resultado histórico de lutas operárias e de políticas dos Estados); e
- e) relações capital-trabalho (capacidade organizativa dos seus representantes).

Assim como já foi mencionado anteriormente, os condicionantes técnicos e sócio-institucionais influenciam-se mutuamente, de forma que as condições objetivas que conduzem às mudanças tecnológicas são insuficientes para impingir mudanças na qualificação, já que não explicam o seu uso.

A partir da análise da trajetória do trabalho na sua relação com a qualificação, pode-se chegar a algumas constatações que orientam a análise deste estudo. A primeira delas, é que a qualificação, só pode ser compreendida na dimensão do trabalho coletivo, do qual derivam as qualificações individuais. As qualificações individuais são estruturadas pelas relações sociais de produção, que incluem relações de propriedade e divisão do trabalho, delas sendo tanto subsídio como resultado. A distribuição do conhecimento entre as qualificações individuais coaduna-se com as relações sociais de produção, havendo, à medida que as relações de dominação se consolidam, desigualdades tanto no domínio sobre o processo de trabalho como na fruição dos resultados de riqueza proporcionados pela qualificação. O progresso técnico, dessa forma, vem acompanhado de um processo de “redução ontológica” (OLIVEIRA, 2004, p. 145) que, sistematicamente, desestrutura um sistema de qualificações para substituí-lo por outro, no qual, sob as finalidades das relações de propriedade privada, excluem os trabalhadores para incluí-los de forma subordinada. Essa tarefa é, ao mesmo tempo, técnica e política.

É nesse contexto que a qualificação é “herdada” pelas organizações de produção associadas, que, como já se caracterizou anteriormente, encontram-se no hibridismo entre a forma capitalista de organização e a orientação autogestionária. O capítulo seguinte trata da questão da autogestão na unidade produtiva e esclarece, mesmo considerando os limites do modo de produção capitalista, sobre seus elementos constitutivos.

2 AUTOGESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE PRODUÇÃO

A constituição das relações de trabalho na perspectiva de uma nova práxis, como forma de gestão oposta à heterogestão típica das organizações capitalistas, pode ser apreendida a partir da noção de autogestão. O termo, contudo apresenta várias conotações e desdobramentos, os quais necessita-se pontuar no sentido de entender a relações entre qualificação e organizações do trabalho.

A autogestão tem sido utilizada como expressão para denominar várias formas de organização social, abarcando discussões e práticas relativas ao cooperativismo, economia solidária, participação e democracia no trabalho, controle operário, trabalho associado, entre outros. A origem do termo, contudo, como defendem Guillerme e Bourdet (1976) data do início da década de 60 na França e está associada à experiência de organização social, econômica e política da antiga Iugoslávia, vinculada à noção de livre associação de homens e mulheres iguais numa sociedade sem classes. Para os autores, a autogestão está profundamente relacionada com a instauração de uma gestão social coletiva, o que significa o rompimento tanto com a propriedade privada dos meios de produção, quanto principalmente com o que os autores denominam propriedade privada dos meios de decisão

A autogestão não é para nós uma espécie de bálsamo destinado a adoçar os males da sociedade atual, mas implica mudança radical e a instauração de outra maneira de viver em comum. (...) Trata-se menos de 'tomar o poder' que de destruí-lo. (idem, p. 14)

Os autores partem do pressuposto da não preexistência de uma natureza humana boa e liberta, mas da inter-relação essencial entre a condição humana e organização social. "Não se trata de deixar ser uma natureza humana preexistente, mas de criá-la por instituições que instaurariam uma ordem mediante a qual as noções de dirigentes e de executantes não mais teriam razão de ser" (idem, p. 15).

A autogestão, portanto, no sentido defendido pelos autores só pode ser uma autogestão social, uma transformação completa da sociedade em todos os planos (econômico, político e social), um projeto social composto de uma dinâmica suportada por instituições que permitam o planejamento e controle coletivo.

Autogerir não é democratizar a economia capitalista, mas mudar seus fundamentos. Autogerir a economia é determinar quais são os produtos úteis aos homens e não os que permitirão aumentar ao máximo o lucro dos proprietários, o poder do Estado burocrático centralizado ou do Estado capitalista. A planificação autogerida não consiste apenas em planejar diferentemente, mas em planejar outra coisa (GUILLERM e BOURDET, 1976, p. 27), de maneira a mudar o modo de produção e as finalidades dos produtos. A autogestão se inscreve no movimento da democracia, por isso não basta que sua existência se limite às unidades produtivas, pois seu alcance é social. (FARIA, 2009, p. 352)

A premissa que fundamenta e constitui a autogestão é a da igualdade²⁵ entre as pessoas, cuja expressão se daria numa sociedade sem classes. Tal configuração social, como se sabe, não existe, a não ser como “horizonte” para práticas que se empenhem no enfrentamento de uma lógica dominante instituída nas relações sociais e de produção. A noção de autogestão social se colocaria, assim, como “utopia” orientadora para reflexão a cerca da realização de relações sociais igualitárias, cuja via para a mudança social pode se dar pelas relações de produção. Nesse sentido, as cooperativas “autogeridas” representariam primeiras realizações concretas de um novo projeto social, embora sempre limitadas por estarem ainda imersas em relações de produção capitalistas (BOURDET apud FARIA, 2009).

A autogestão no nível da unidade produtiva (organizacional) (FARIA, 2009) será considerada aqui inscrita na perspectiva da autogestão social, o que significa depreender que:

- a) embora admita-se o uso da expressão autogestão na unidade produtiva, não se pode caracterizar como plenamente autogerida nenhum tipo de organização real, visto que estando inseridas num contexto capitalista, estas necessitam estabelecer relações de troca no âmbito do mercado e seguindo sua lógica, bem como com do Estado capitalista;
- b) fundamentalmente, o axioma da igualdade entre as pessoas representa o projeto político das organizações que se inscrevem nessa proposta, do que deriva que as mesmas são orientadas pela propriedade coletiva dos meios de produção e de decisão;
- c) a forma jurídica em que se constituem tais organizações na sociedade atual é a cooperativa de produção, já que permite a associação de produtores sem

²⁵ Igualdade aqui não significando a ausência de diferenças entre os indivíduos, mas condições isonômicas nas relações de trabalho.

(necessariamente) vínculo de assalariamento, embora nem toda cooperativa constitua-se como autogerida na conotação aqui tratada²⁶.

Parte-se, portanto, do pressuposto que, apesar de não caracterizadas plenamente como autogestão, a prática de determinadas organizações pode ser denominada autogestão na unidade produtiva. A noção de autogestão empregada nesse contexto não parte, portanto, de um conceito abstrato de autogestão, visto que emerge de práticas de organizações reais no seu enfrentamento a formas de gestão autoritárias (heterogestão). Assim, nem a autogestão é um projeto realizado – visto que nunca pode ser realizável somente no âmbito organizacional nem de redes de organizações periféricas ao mercado – nem seus princípios estão idealmente determinados. As práticas de cooperativas que se pretendem autogeridas apontam elementos que podem contribuir nesse sentido. Enquanto as organizações heterogeridas de natureza capitalista se orientam pela finalidade da acumulação de capital, realizando esse objetivo pela mais valia obtida através da exploração do trabalho assalariado, as organizações que se constituem numa proposta da autogestão estão vinculadas a satisfação das necessidades humanas. O quadro 2 sintetiza essa relação.

QUADRO 2 – HETEROGESTÃO CAPITALISTA X AUTOGESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

	ORGANIZAÇÃO HETEROGERIDA CAPITALISTA	ORGANIZAÇÃO “AUTOGERIDA” (autogestão na unidade produtiva)
FINALIDADE (forma social)	Acumulação entre poucos pela exploração do trabalho alheio na forma assalariada	Satisfação das necessidades humanas pela distribuição do resultado do trabalho entre iguais
MEIO (conteúdo técnico)	Alienação por meio do controle hierárquico da divisão do trabalho	Autonomia ou emancipação pelo uso do controle coletivo dos meios de produção e de decisão

A qualificação está profundamente ligada à prática dessas organizações, tanto como composto de origem assim como seu produto. A instauração de novas relações de trabalho pressupõe requisitos de qualificação num sentido técnico e ideológico-político, condição que, em muitos casos, representa uma limitação concreta à instauração de novas relações de trabalho. Além disso, como será discutido posteriormente, o exercício da participação em processos de tomada de decisão mais democráticos podem representar espaços pedagógicos importantes

²⁶ Caso das cooperativas de caráter limitado ou cooperativas empresariais, como caracteriza Pontes (2005).

para o desenvolvimento dessas novas relações, além da própria experiência com a atividade de trabalho menos alienante.

A questão da alienação é abordada por Greenberg (1986) em sua análise sobre práticas de democracia organizacional²⁷ e entende-se que guarda importante relação com a temática desse estudo. A análise da qualificação envolve o domínio sobre o trabalho, que é sempre atravessado pela problemática do estranhamento dos seus elementos constituintes. A partir de diferentes práticas de autogestão em cooperativas – os kibutzim em Israel, Mondragón e na antiga Iugoslávia -, Greenberg aponta alguns aspectos em que alienação pode ser analisada em unidades de produção autogeridas: em relação ao produto do trabalho, ao processo de trabalho (tomada de decisão a respeito de), ao trabalho em si como atividade, aos trabalhadores entre si e a si a mesmo (auto estranhamento). Tais aspectos da alienação serão recuperados posteriormente quando se discutirá os princípios e elementos constituintes da autogestão nas organizações.

Antes de abordar essas questões, contudo, necessário se faz situar a noção de autogestão para os objetivos do presente trabalho. A autogestão no nível da unidade produtiva, no sentido retratado anteriormente, guarda relação com noções correlatas cujas conotações auxiliam na tarefa de compreender os elementos que constituem aquela. É o caso das noções de organização coletivista, organização horizontalizada e organização solidária de produção, como se verá a seguir.

2.1 AUTOGESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS CORRELATOS

As organizações coletivistas, em tese, representariam espaços de uma nova práxis, ligada a uma nova relação com a noção de qualificação. Isso porque as mesmas implicam, como se verá a seguir, um grau maior de domínio coletivo do trabalho em relação às organizações burocráticas, tanto no que se refere aos aspectos técnicos do trabalho como aos relativos à gestão. Cabe, assim, aprofundar a noção de organização coletivista, suas particularidades no contexto das relações de produção e sua relação com a problemática da qualificação.

O conceito de organização coletivista é abordado em princípio por Rothschild-Whitt (1979) em uma linha de estudos sobre as potencialidades e dilemas do

²⁷ Tradução escolhida pela autora para o termo original “*workplace democracy*”.

exercício da democracia no trabalho. A definição de organização coletiva ou cooperativa²⁸ envolve

qualquer empreendimento no qual o controle se apóie, em última instância, predominantemente nos membros, não obstante a estrutura legal particular através do qual o mesmo é conquistado. É a prioridade dada aos métodos democráticos de controle que é a característica essencial da cooperativa contemporânea. Desde que o direito à gestão (ao governo) esteja, em última análise, sob o controle da coletividade dos membros e a autoridade delegada seja responsável diante do grupo como um todo, os membros também chamam estes empreendimentos de 'coletivos'. (ROTHSCHILD e WHITT, 1986 apud FARIA, 2009, p. 96)

A característica essencial da organização coletivista para a autora é, portanto, o controle direto e democrático por seus membros. No sentido de aprofundar o entendimento sobre tais organizações, são definidas características constituintes das mesmas, tendo como parâmetro ou contraponto as organizações burocráticas. Isso significa que a escolha metodológica de Rothschild-Whitt é a do tipo-ideal, concebendo a organização coletivista em sua pura e completa forma, nunca efetivada, já que, na prática, as organizações são híbridas. Tal procedimento implica a escolha por uma perspectiva a-histórica, na qual, como observa Faria (2009), a análise da pesquisadora é semelhante ao método contábil das partidas dobradas, de maneira que para cada característica da burocracia corresponderia uma característica da organização coletivista. O parâmetro de constituição de tais organizações não estaria, portanto, relacionado a um contraponto de experiências históricas da heterogestão ou sequer teria relação direta com o as relações de produção, mas ao modelo burocrático de organização. Embora a opção pelo recurso do tipo abstrato tenha sido feita, o procedimento metodológico é aqui diverso daquele utilizado por Weber, visto que há, diferente do tipo-ideal weberiano, intenção classificar as organizações reais de acordo com graus de coletivismo, sendo este extraídos a partir de aproximações das dimensões da organização coletivista com a realidade de organizações reais.

As dimensões da organização coletivista propostas por Rothschild-Whitt (1979) podem encontrar-se sintetizadas no quadro 3.

²⁸ Conforme ressalta Faria (2009), o termo cooperativa, no texto da autora, não é utilizado no sentido da forma jurídico-organizacional cooperativa, ou do movimento cooperativista; apenas as expressões coletiva ou coletivista e cooperativa são assumidas como sinônimas, designando a forma de organização que aspira ser radicalmente democrática em seus propósitos e práticas.

QUADRO 3 – DIMENSÕES DA ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA

DIMENSÕES	ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA	ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA
AUTORIDADE	Reside no indivíduo em virtude da incumbência no trabalho e/ou habilidade; organização hierárquica do trabalho; submissão às regras universalmente fixadas tão logo sejam implementadas pelo escritório encarregado	Reside no coletivo como um todo; delegação, se ocorrer, apenas de forma temporária e sujeita a destituição (revogação); submissão ao que for coletivamente consensado, o que pode sempre ser fluido e aberto à negociação
REGRAS	Formalização de regras fixas e universais; confiança e apelo de decisões com base na correspondência com leis formais escritas	Regras minimamente estipuladas; primazia das decisões individualizadas e <i>ad hoc</i> ; alguma confiança é possível baseada no conhecimento da ética substantiva envolvida na situação
CONTROLE SOCIAL	Comportamento organizacional sujeito ao controle social, fundamentalmente através de supervisão direta ou de regras e sanções padronizadas, adicionalmente através de seleção homogênea de pessoal, especialmente nos níveis mais altos	Controle social é fundamentalmente baseado em apelos personalistas e moralistas e na seleção homogênea de pessoal
RELAÇÕES SOCIAIS	Ideais e impessoais; as relações são baseadas em regras, segmentalizadas e instrumentalizadas	Ideal de comunidade; relações devem ser inteiras, pessoais, de valor intrínseco
RECRUTAMENTO E PROMOÇÃO	a) emprego baseado em treinamento especializado e certificação formal	a) emprego baseado em amizade, valores político-sociais, atributos de personalidade e acesso informal ao conhecimento e à habilidade (prática, destreza)
	b) emprego constitui uma carreira; promoção baseada em tempo de trabalho ou desempenho	b) conceito de avanço (promoção) na carreira não é significativo; sem posições hierárquicas na organização
ESTRUTURA DE INCENTIVOS	Remuneração é o principal incentivo	Incentivos normativos e solidários são fundamentais; incentivos materiais são secundários
ESTRATIFICAÇÃO SOCIAL	Distribuição isomórfica de prestígio, privilégio e poder (recompensas diferenciais pelo trabalho); hierarquia justifica a desigualdade	Igualitária; recompensas diferenciais, se houver, são estritamente limitadas pelo coletivo
DIFERENCIAÇÃO	a) máxima divisão do trabalho; dicotomia entre trabalho intelectual e manual e entre atividades (tarefas) administrativas e de produção (operacionais)	a) mínima divisão do trabalho: administração é combinada com as tarefas de produção (operacionais); divisão entre trabalho manual e intelectual é reduzida
	b) máxima especialização de empregos e funções; regras segmentadas; perícia técnica	b) generalização de trabalhos e funções; regras baseadas na totalidade; desmistificação da

	é exclusivamente detida pelo trabalhador: ideal de perito-especialista	perícia; ideal do ajudante geral amador
--	------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------

FONTE: ROTHSCHILD E WHITT (1986) apud FARIA (2009, p. 101-2)

Importante se faz observar que a noção de organização coletivista aborda a questão da participação e democracia no trabalho somente sob o aspecto político, sem necessariamente questionar a dimensão econômica da participação, como a coletivização dos meios e do resultado da produção. Apesar disso, entende-se que a importância dada à dimensão coletiva da gestão e do trabalho como via preferencial para o estabelecimento de relações democráticas representa uma contribuição acertada para o debate que se pretende estabelecer.

Utilizando-se também como recurso metodológico a construção do tipo-ideal, encontra-se o trabalho de Misoczky et al. (2008) sobre organizações horizontalizadas. Vinculados a uma tradição teórica que denominam socialismo libertário, os autores constroem um “modelo” de organização horizontalizada a partir de práticas organizacionais inspiradas na análise de uma série de organizações produtivas e políticas (vinculadas a movimentos sociais) na América Latina. A intenção de estabelecer o foco de análise na horizontalidade provém de uma intenção de oposição ao hierarquismo, que, segundo os autores, relaciona o sucesso da organização a uma indispensável hierarquia de comando, controle centralizado e institucionalização de papéis de perícia e liderança.

Ele (hierarquismo) inclui modos de coordenação da ação mais afim com estruturas burocráticas, já que se baseia na divisão do trabalho, na sistematização de tarefas e na imunização das elites decisórias contra aqueles que são definidos como carentes de perícia. Finalmente, o hierarquismo adota a razão instrumental em sua orientação para o sucesso, ganhos de complexidade estrutural e substituição sistemática do julgamento discursivo e da argumentação deliberativa por regras escritas imparciais, formalizadas e procedimentais. (BLAUG apud MISOCZKY ET AL., 2008, p. 1)

A noção de hierarquismo, dessa forma, está fortemente vinculada ao “estabelecimento de um grupo particular cuja função seria organizar as outras pessoas” (MISOCZKY ET AL., 2008, p. 4). Embora de forma bastante diversa de Rothschild e Whitt (1988), encontra-se no trabalho de Misoczky et al. uma relação da noção de horizontalidade com a de burocracia, no sentido que se coloca como um contraponto ao hierarquismo. Weber (1963) já observara que a tendência da organização burocrática é sempre a de concentração do poder numa “elite”

qualificada. “Toda burocracia busca aumentar a superioridade dos que são profissionalmente informados, mantendo secretos seu conhecimento e intenções” (idem, p. 269). Assim, a organização burocrática, como o espaço da dominação pela razão técnica e pela eficiência, tende sempre a ocultar o conhecimento e a reprimir a ação crítica do coletivo, e “vai de mãos dadas com a concentração dos meios materiais de administração nas mãos do senhor” (ibidem, p. 257).

É nesse sentido que os Misoczky et al. (2008) salientam relevância da dinâmica de apropriação e de socialização dos conhecimentos e das decisões nos casos estudados para as práticas horizontalizadas. Da análise sobre fábricas recuperadas de Fajn (2004), os autores destacam o caráter pedagógico da reconstrução organizacional promovida pelos processos de apropriação dos empreendimentos pelos trabalhadores, que se dá por uma reapropriação coletiva dos saberes relativos à gestão, bem como pela emergência de processos democráticos de tomada de decisão, sobretudo as assembléias.

A cartografia do poder organizacional estará determinada pela “dinâmica da certeza” que as ações coletivas conseguem instituir. Em que consiste tal dinâmica? Na apropriação coletiva das capacidades e recursos para conduzir os destinos da empresa. Capacidades vinculadas ao saber fazer da gestão, aos conhecimentos políticos, institucionais, produtivos, técnicos, contábeis, comerciais e outros, requeridos para governá-la. O desenvolvimento de tais recursos deve ser um movimento em permanente ampliação e – o que é fundamental – a reapropriação deve ser de caráter coletivo, evitando a emergência de áreas burocráticas que se apoderem de tais capacidades. (FAJN, 2004, p. 6)²⁹

Observa-se, portanto, que a questão chave para a institucionalização de práticas horizontalizadas está no desenvolvimento de capacidades coletivas de produção, profundamente ligadas ao acesso ao conhecimento das tecnologias de trabalho e de gestão. Para isso, Ackerley (2007), também referenciado por Misoczky

²⁹ “La cartografía del poder organizacional estará determinada por la “dinámica de certidumbre” que las acciones colectivas logren instituir. ¿En que consiste tal dinámica? en la reapropiación colectiva de las capacidades y recursos para conducir los destinos de la empresa. Capacidades vinculadas al saber hacer de la gestión; a los conocimientos políticos; institucionales; productivos; técnicos; contables; comerciales, y otros, requeridos para gobernarla. El desarrollo de tales recursos debe ser un movimiento en permanente ampliación y – lo que es fundamental – la reapropiación debe ser de carácter colectivo, evitando la emergencia de “manchones” burocráticos que se apoderen de tales capacidades.”

et al., salienta a importância da comunicação direta – sobretudo nas assembleias – para a constituição de espaços verdadeiramente coletivos de decisão.

Nas assembleias a comunicação pessoal é o que dá o sentido de complexidade com regras simples de comunicação. A relação cara a cara induz a uma auto-organização no pensamento que é incomparável a qualquer outra forma de comunicação. É enriquecedor pela espontaneidade e arbitrariedade na forma caótica em que se estabelece a relação com o outro. A espontaneidade faz que o sistema seja mais complexo, possibilitando que as últimas variáveis possam ser harmônicas: o erro criativo que leva à discussão construtiva. A comunicação em assembleias das fábricas recupera a continuidade do trabalho e da vida em sociedade, recuperando o diálogo e a discussão como enriquecimento, onde não haja um eleito e sim onde todos são eleitos a participar³⁰. (ACKERLEY, 2007, p. 15)

Outro aspecto ao qual Misoczky et al. (2008) dão ênfase é a relação entre liberdade e responsabilidade nessas organizações de caráter mais horizontalizado. As práticas observadas demonstram a presença de espaços em que há liberdade para opinar e decidir, mas quando se trata da execução do plano decidido coletivamente, cobra-se a responsabilidade de fazer cumprir o que o coletivo deliberou. Os autores sintetizam essa lógica da seguinte forma: “para a prática organizacional horizontalizada, que se baseia na construção do poder desde baixo, quem manda ‘manda obedecendo’” (idem, p. 12). Essa forma de tomada de decisão assemelha-se, guardada as devidas diferenças, ao mecanismo que Christoffoli (2000) observa em algumas cooperativas ligadas à CONCRAB³¹, denominado democracia ascendente e descendente. No caso das CPAs³², a democracia ascendente refere-se à fase em que as discussões são efetivadas nos núcleos de base tendo em vista o esclarecimento ou aprofundamento das questões propostas entre os associados. A partir dessas discussões na base, as questões são levadas para as instâncias de coordenação onde são ordenadas e definidas ou remetidas para a assembleia geral. Depois de aprovadas, as resoluções entram na fase da democracia descendente, em que a regra é buscar assegurar o eficiente

³⁰ En las asambleas la comunicación personal es lo que da el sentido de complejidad con reglas simples de comunicación. La relación cara a cara induce a una autoorganización en el pensamiento que es incomparable a cualquier otra forma de comunicación. Es enriquecedor por la espontaneidad y arbitrariedad en forma caótica que hacen a una relación con el otro. La espontaneidad hace que el sistema sea más complejo posibilitando que las múltiples variables puedan ser armónicas: el error creativo que lleva a la discusión constructiva. La comunicación en asambleas de las fábricas recupera la continuidad del trabajo y de la vida en sociedad, recuperando el diálogo y la discusión como enriquecimiento, donde no haya un elegido sino que todos sean elegidos a participar.

³¹ Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil.

³² Cooperativas de Produção Agropecuária

cumprimento das decisões. Nessa fase são restringidos os espaços de discussão, uma vez que se considera um momento de execução, onde democracia implica o cumprimento das decisões já tomadas pelas instâncias coletivas. (idem, p. 75)

A partir da análise de diversos casos práticas de horizontalidade nas organizações em questão, os Misoczky et al. (2008) observam que entre as categorias fundamentais que constituem as práticas organizacionais horizontais estão:

- a) presença da Assembléia Geral como órgão deliberativo máximo;
- b) delegação autorizada para cargos temporários, revogáveis a qualquer tempo;
- c) regras determinadas em Assembléia, isto é, pelo coletivo;
- d) igualdade de participação ou poder de decisão;
- e) tomada de decisão por consenso e em último caso por votação;
- f) compartilhamento das informações por todos;
- g) inseparabilidade entre os meios e o coletivo organizacional;
- h) documentação dos processos administrativos e sua ampla divulgação;
- i) instâncias explícitas de tomada de decisão.

Os autores ressaltam que as práticas horizontalizadas pressupõem instâncias formalizadas de decisão designadas pelo coletivo organizacional, não implicando tal formalização qualquer espécie de relação de dominação, mas, ao contrário, impedindo o surgimento de instâncias de tomada de decisão que não são conhecidas por todos os membros da organização. Isso significa que práticas horizontalizadas são avessa a um certo espontaneísmo organizacional, que privilegia o surgimento de “salvadores” que resolvem tudo na ausência da instituição do coletivo como elemento gestor. Além disso, a adoção de uma atitude de *laissez-faire* pode ser a dissimulação ou uma forma de mascarar relações de poder que existem em qualquer organização. Isto porque, se as regras sobre como as decisões são tomadas não são conhecidas por todos, então, o exercício do poder se realiza à revelia daqueles que o desconhecem.

Essas práticas organizacionais não são consideradas horizontais, uma vez que para tanto, é preciso que todos os processos organizacionais sejam explícitos e não implícitos, que as regras de deliberação sejam conhecidas e, principalmente, compreendidas por todos. Em síntese, em práticas organizacionais horizontais as decisões e a execução das decisões são submetidas ao coletivo. As relações de poder são expressas através da participação direta de

todos nas decisões e essas são concretizadas por meio de delegação autorizada. Assim, quando uma atividade é executada por alguns é o coletivo que a executa através daqueles que estão autorizados a executá-la. Logo, a responsabilidade pela decisão e execução é de todos, individual e coletivamente, pois o indivíduo presta contas ao coletivo e este ao indivíduo, havendo, por conseguinte, compartilhamento das responsabilidades. (idem, p. 14)

Faria (2009) opta pelo entendimento da autogestão no nível da unidade produtiva (organizacional) a partir da noção de solidariedade. Entende que os empreendimentos cuja base organizativa direciona-se à autogestão caracterizem-se como elementos de contradição do sistema de capital em pequena escala, constituindo-se, no limite, como formas inacabadas de transição para uma autogestão social; seriam organizações com características autogestionárias.

Nesse sentido, Faria (2009) aponta que, para uma definição mais precisa sobre a Organização Solidária de Produção (OSP), conceito que aparece em e Attie (2007), é necessário inseri-la em quatro critérios, sendo estes:

- a) trata-se de uma organização, não de uma economia, visto que ainda refere-se ao nível da unidade produtiva e não a um modo de produção diverso do capitalista;
- b) apresenta uma finalidade de constituição ligada à produção das condições materiais de existência;
- c) possui um núcleo em torno do qual se constroem vínculos sociais comuns cujo elemento central é a solidariedade;
- d) apresenta uma forma de gestão coletivista de trabalho, também denominada pelo autor de autogestão organizacional ou autogestão ao nível da unidade produtiva.

Nesses parâmetros, o autor define Organização Solidária de Produção (OSP) como

O empreendimento com características autogestionárias, sob o comando dos produtores diretos, o qual tem responsabilidades ou interesses recíprocos no processo de produção e se solidariza a partir de um vínculo social comum ou recíproco. Trata-se de uma forma de organização, pelos produtores, da produção das condições materiais de sua própria forma de existência, a partir de relações de responsabilidade entre trabalhadores unidos por interesses e vínculos sociais comuns, de maneira que cada sujeito do grupo social se sinta comprometido, tanto ética e moralmente quanto em sua práxis política, com os demais sujeitos da organização. As Organizações Solidárias de Produção supõem uma gestão democrática tanto na esfera decisória quanto na da propriedade dos meios de produção (FARIA, 2009, p. 321)

Os princípios organizativos das OSPs incluem a valorização da participação coletiva dos produtores associados no processo decisório, o controle por eles do processo de produção, a colaboração e solidariedade quanto aos seus projetos e resultados, a partilha das responsabilidades em todas as instâncias ou fases da produção e a adoção de critérios de remuneração segundo a participação dos produtores segundo sua contribuição proporcional ao trabalho aplicado na formação/elaboração do produto e/ou de acordo com suas necessidades individuais (Faria, 2006).

Como contraponto, é relevante apontar o que Faria (2009) entende não poder ser um empreendimento autogestionário, ou quando não há uma OSP. Primeiramente, são os casos em que existe uma separação entre a atividade de gestão da de produção, pois nesse tipo de prática o associado da produção não participa da gestão. Existem casos, por exemplo, em que o associado é membro da Assembleia Geral, mas efetivamente possui precárias condições de intervenção ou pouco comprometimento na gestão. Em outros casos, como o relatado por Chaves (apud Faria 2009), o local da consciência crítica é afastado das relações diretas de trabalho, o que denota a negação da práxis autogestionária.

Um segundo contraponto são os casos de organizações que contratam força de trabalho assalariada no mercado de trabalho. Tal prática, segundo Faria, não pode ser um empreendimento autogestionário, já que explora a força de trabalho pela relação de assalariamento. Assim, exclui-se o empregado do direito de gestão, no que transforma-se o assalariado num heterogerido e o associado num sócio que se beneficia da mais-valia do trabalho alheio.

Faria considera que as OSPs, no quadro das relações de trabalho

(i) não são capitalistas, mas contradições do modo de produção; (ii) se contrapõem à lógica da acumulação do capital, mas atuam no interior do sistema de capital; (iii) não são alternativas de geração de emprego e renda, mas formas política e economicamente organizadas de trabalho não capitalista (idem, p. 320)

Percebe-se em Faria uma preocupação em caracterizar a autogestão organizacional tanto sob o aspecto político como econômico, bem como afetivo, o que não se observa nos autores anteriormente referidos. Assim, a noção de propriedade social dos meios de produção é de extrema importância. “O controle e a decisão pertencem à coletividade dos trabalhadores, em regime de paridade de

direitos, e sua gestão está atrelada à comunidade de trabalho que organiza o processo produtivo, operando as estratégias econômicas e decidindo sobre o destino do excedente produzido” (GAIGER apud FARIA, 2009, p. 323).

O que se avalia, no entanto, como a questão central ou essencial das OSPs tanto para Faria (2009) como em Attie (2007), é a conjugação das dimensões política e econômica com a dimensão do vínculo social, que nesse caso se dá em torno da noção de solidariedade. Dessa maneira, a lucratividade não é a lógica predominante nessas organizações;

As OSP se opõem à teoria econômica dominante, baseada em uma ética utilitarista, por reduzir o homem a mero indivíduo guiado pela ambição e interessado apenas em satisfazer suas necessidades imediatas. As OSP dotam as atividades de um sentido de compartilhamento, podendo também permitir a abertura progressiva de espaços onde se conjugam formas de diversificação do trabalho que levam em consideração a situação social dos atores implicados. (FARIA, 2009, p. 323)

Por essa razão, a análise de Faria possibilita a compreensão que das práticas organizativas autogestionárias numa perspectiva tridimensional - econômica, política e afetiva. Não há, portanto, OSP ou autogestão organizacional sem projeto político democrático, sem vínculo social de solidariedade e sem relações associativo-coletivistas de produção. “Nesses empreendimentos, o trabalho é o elemento central e a manutenção de cada posto tem prioridade maior que a lucratividade” (FARIA, 2009, p. 322).

Num sentido próximo ao de Faria, embora não considerando a dimensão do vínculo afetivo da organização, estão os trabalhos sobre autogestão em unidades produtivas de Christoffoli (2000) e Vargas de Faria (2003).

Christoffoli (2000), em uma análise de casos de algumas cooperativas de produção agropecuária (CPA) ligadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, conclui sobre algumas categorias constitutivas do que chama de Cooperativas de Produção Coletiva de Trabalhadores Rurais, que se constituiriam como uma prática de autogestão na unidade produtiva no sentido que Faria (2009) propõe. Tais categorias relacionam-se de uma forma geral a quatro grandes temas: democracia organizacional, organização do processo de trabalho, propriedade dos meios de produção e apropriação do excedente e ideologia organizacional. Christoffoli define cooperativa de produção coletiva de trabalhadores rurais como

Unidade autogestionada que reúna majoritária ou totalmente trabalhadores rurais, em condições de exercício de propriedade e posse coletivas sobre os meios de produção (excetuando-se a propriedade da terra em alguns casos), onde o trabalho dos associados é organizado mediante planejamento e normas coletivas autonomamente decididas e em que os resultados da produção são distribuídos com base na participação do trabalho de cada associado. (idem, p. 24)

A essa noção, Christoffoli atribui como sinônimos coletivo, cooperativa coletiva e organizações coletivistas de produção – este último termo proveniente da expressão utilizada por Rothschild e Whitt (1986), guardadas as devidas disparidades entre os autores. Enquanto Rothschild e Whitt partem, fundamentalmente, do tipo-ideal burocrático, Christoffoli constrói suas categorias das organizações coletivistas a partir da realidade histórica de quatro casos.

Faria (2009), partindo de sua discussão sobre as OSPs, define a gestão coletivista como um

Modo de gestão que tem como pressuposto básico as relações de igualdade e valorização do trabalhador na medida em que rompe o processo de alienação, expande e estimula a difusão do conhecimento, além de destruir a estrutura hierarquizada verticalmente de forma que todos se tornem conscientes de sua responsabilidade para com o sucesso ou insucesso da organização.

As organizações coletivistas, dessa forma, se caracterizam pela primazia do trabalho sobre os meios de produção e se opõem às organizações heterogeridas por uma série de fatores, apontados no quadro 4. Destacam-se os aspectos relacionados às oportunidades de aprendizado sobre o trabalho e a gestão, que nesse caso se apresentam em maior grau que nas organizações convencionais. Algumas experiências de organizações coletivistas apontadas pelo autor apresentaram algumas conclusões nesse sentido, como a atenuação da divisão entre trabalho intelectual e braçal, alcance do conhecimento global do processo produtivo, quebra do trabalho rotineiro, conhecimento da totalidade do processo produtivo e organizacional. Isso levou Faria (2009) a concluir que a participação em organizações coletivistas é de um tipo que requer um envolvimento total com o trabalho tanto no sentido técnico da execução de uma tarefa, como na gestão da organização, contrastando com a formação de caráter autoritário e burocrático.

QUADRO 4 – ORGANIZAÇÃO CONVENCIONAL VERSUS ORGANIZAÇÃO AUTOGERIDA

Organização convencional	Organização autogerida
Estrutura hierarquizada	Supressão da hierarquia
Competição entre setores	Colaboração/cooperação entre setores
Alienação, absenteísmo, <i>turnover</i>	Envolvimento, comprometimento, vínculo social comum
Decisões centralizadas pela gerência	Participação direta e efetiva; democratização das decisões
Conflitos de interesse entre proprietários e trabalhadores	Interesses comuns e compartilhados entre produtores
Controle pela gerência de todo o processo de trabalho	Autocontrole do processo de trabalho pelos produtores diretos
Heterogestão de toda organização	Autogestão da organização coletivista de trabalho
Imposição pela gerência dos projetos a serem executados e apropriação privada dos resultados	Colaboração e solidariedade quanto aos projetos e resultados
Divisão de responsabilidade e autoridade; concepção funcional	Partilha das responsabilidades em todas as instâncias
Separação entre concepção e execução	O executor da atividade é o próprio planejador da mesma
Produção de excedentes econômicos crescentes	Preservação e valorização do trabalho coletivo; excedentes são trocados visando a manutenção do coletivo
Propriedade privada dos meios de produção	Propriedade coletiva dos meios de produção
Trabalho assalariado e subsumido ao capital	Trabalho coletivo e libertário; remuneração proporcional ao trabalho aplicado

FONTE: FARIA (2009, p. 327)

A partir das contribuições de Christoffoli (2000), entre outros, Vargas de Faria (2003) também defende a concepção da autogestão na unidade produtiva a partir da noção de organização coletivista. Para isso, o autor resgata na literatura sobre autogestão as diversas acepções que o termo tem assumido. O conceito de organização coletivista para Vargas de Faria é a “associação produtiva autogerida pelos seus trabalhadores” (idem, p. 22). Sua principal contribuição está no desenvolvimento sistemático, a partir de observação empírica de casos de organizações, dos princípios ou características centrais das organizações coletivistas. Os princípios incluem dois aspectos, o aspecto político-social, ao qual se liga a gestão democrática, e o econômico, relativo ao controle do processo de produção pelos trabalhadores e a distribuição do resultado da produção proporcional ao trabalho empregado. O quadro 5 ilustra tais princípios e seus elementos constitutivos.

QUADRO 5 – CARACTERÍSTICAS AUTOGESTIONÁRIAS NAS UNIDADES PRODUTIVAS E SEUS ELEMENTOS CONSTITUINTES

Princípios		Elementos Constitutivos	
Gestão Democrática	Participação na gestão (Planejamento, Decisão e Controle)	Grau de participação, questões nas quais participa e nível organizacional onde ocorre a participação	
		Reprodução da configuração organizacional	
	Responsabilidade na gestão (Planejamento, Decisão e Controle)	Grau de responsabilidade, questões sobre as quais é responsável, nível organizacional sobre o qual é responsável	
	Informação	Acesso	Grau de acesso
Domínio		Grau de domínio	Nível organizacional da informação
Controle do processo de produção	Propriedade real: relações técnicas e sociais de produção	Relações de propriedade econômica: controle sobre o que é produzido, inclusive sobre a capacidade de dispor dos produtos	Agentes da produção: trabalho manual e mental
		Relações de posse: controle sobre como é produzido	Meios de Produção: meios de trabalho e objetos de trabalho
	Propriedade legal: cotas de participação no patrimônio		
Distribuição do resultado observando o trabalho aplicado na produção	Tempo de Trabalho		
	Natureza do social do trabalho		
	Necessidades objetivas para reprodução das condições de vida do trabalhador		
	Coletivização no aumento do patrimônio		

FONTE: VARGAS DE FARIA et al., 2008, p. 4.

Entende-se que os elementos constitutivos apontados por Vargas de Faria abrangem aspectos ligados à decisão, execução e resultados organizacionais numa perspectiva coletivista. Em certo sentido, tais aspectos representam possibilidades aos produtores associados de sobrepujarem a alienação característica das organizações heterogeridas, anteriormente apontadas por Greenberg (1986). O quadro analítico de Vargas de Faria, contudo, não contempla a dimensão afetiva da autogestão, no sentido da vinculação dos produtores com um projeto político embasado no senso compartilhado de valores humanos (como a solidariedade e senso de comunidade, por exemplo). Tal dimensão é tratada por Attie (2007) e Faria (2009) e constitui um elemento importante no quadro explicativo dos projetos organizativos coletivistas. Dessa forma, propõe-se um esquema para caracterizar a autogestão no nível organizacional que considere as questões aqui levantadas, ilustrado no quadro 6.

Os aspectos levantados dizem respeito à própria natureza das organizações. Toda organização pode ser compreendida como um “agrupamento social constituído para viabilizar determinados interesses/necessidades humanos” (FARIA, 2004), tendo como base constituinte vínculos e elementos portadores de um projeto comum

(organizações de pertença), e, em casos de organizações produtivas (estáveis), elementos formais de estruturação da decisão e da ação organizacionais. O aspecto resultado está relacionado à finalidade da organização e, no caso das organizações coletivistas, segue a lógica da distribuição segundo critérios igualitários.

QUADRO 6 – ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DA AUTOGESTÃO NA UNIDADE PRODUTIVA E SEUS ELEMENTOS CONSTITUINTES

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	ELEMENTOS CONSTITUINTES			ENFRENTAMENTO DA ALIENAÇÃO
MOTIVO (vínculo)	PROJETO DA ORGANIZAÇÃO	RELAÇÕES DE TRABALHO EMANCIPATÓRIAS		AOS OUTROS
	ENTRE OS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO	SOLIDARIEDADE		
DECISÃO	PARTICIPAÇÃO	GRAU DE PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES		AO PROCESSO DE PRODUÇÃO
		QUESTÕES SOBRE AS QUAIS PARTICIPAM	O QUE É PRODUZIDO	
			DISPOSIÇÃO DOS EXCEDENTES	
			AGENTES DE PRODUÇÃO	
			MEIOS DE PRODUÇÃO	
	RESPONSABILIDADE	NÍVEL ORGANIZACIONAL RELATIVO A DECISÃO		
		GRAU DE RESPONSABILIDADE		
		QUESTÕES SOBRE A QUAL SÃO RESPONSÁVEIS NA GESTÃO		
		NÍVEL ORGANIZACIONAL EM QUE ASSUMEM RESPONSABILIDADE		
		ACESSO		
	INFORMAÇÃO	DOMÍNIO		
AÇÃO	ORGANIZAÇÃO INTERNA DO TRABALHO	DIVISÃO TÉCNICA DO TRABALHO		AO TRABALHO COMO ATIVIDADE ou DE SI (AUTO-ESTRANHAMENTO)
		TECNOLOGIA FÍSICA - TS		
	RITMO DE TRABALHO			
	PROPORÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO EM RELAÇÃO AO TEMPO LIVRE			
RESULTADO (distribuição)	TEMPO DE TRABALHO			PRODUTO DO TRABALHO
	NATUREZA SOCIAL DO TRABALHO			
	NECESSIDADES OBJETIVAS DE REPRODUÇÃO DO TRABALHADOR			
	COLETIVIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO			

O aspecto motivo relaciona-se à seguinte questão: por que as pessoas constituem a organização segundo um projeto autogestionário? Nesse ponto, aborda-se às formas de vinculação objetivas e subjetivas com a proposta da autogestão, bem como essa vinculação estabelece uma identidade do grupo social em torno de valores ligados à solidariedade.

O aspecto decisão trata dos mecanismos desenvolvidos e empregados nos processos de tomada de decisão nas organizações, tendo como base a gestão democrática. Seus elementos tratam dos mecanismos de participação, responsabilidade sobre a gestão e informação e conhecimento necessários para o controle sobre o processo de produção.

O aspecto da ação refere-se à atividade prática de trabalho, no sentido de analisar como a mesma está estruturada de forma a permitir o engajamento dos produtores à sua atividade. Abarca elementos relativos à divisão do trabalho (considerando a noção de práxis criadora, em que o trabalho intelectual e manual encontram-se minimamente conciliados na atividade), o ritmo de trabalho e a disposição do tempo de trabalho como tempo integrado ao tempo de vida total.

Por fim, o aspecto resultado trata das formas de distribuição do produto do trabalho, seja em forma do produto em si como – e sobretudo – de capital (moeda), observando critérios igualitários.

2.2 CARACTERÍSTICAS AUTOGESTIONÁRIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Os aspectos levantados apresentam relação com a tentativa que as organizações coletivistas empreendem no sentido de enfrentar relações de expropriação ou estranhamento (alienação) com o trabalho. Greenberg (1986) compreende essa relação a partir de cinco categorias da alienação nas organizações: a alienação ao produto, ao processo (no sentido da tomada de decisão ou planejamento sobre a ação), ao trabalho como atividade, aos outros (membros da organização, nesse caso) e a si mesmo (auto estranhamento). Entende-se que tal problemática é relevante na temática da relação entre trabalho e conhecimento, embora a alienação não apareça nesse estudo como categoria central de análise. Apesar disso, considera-se sua abordagem enriquecedora quando chega-se à compreensão que uma nova perspectiva para a noção de qualificação surge no momento em que mudanças nas relações de trabalho são

introduzidas, nesse caso na direção – embora, na prática social, ainda muito precariamente – no sentido do estabelecimento da relação entre conhecimento (teoria) e trabalho (prática) como unidade de opostos, e não como oposição antagônica.

A abordagem da alienação como elemento do esquema analítico desse estudo situa-se dentro dessa perspectiva. Embora se concorde com Greenberg na sua categorização da alienação, considera-se que a diferenciação que o autor estabelece entre estranhamento da atividade e estranhamento de si não é útil. Sobre essa questão, opta-se pelo argumento de Mészáros (2006) que o ser alienado de si mesmo é aquele alienado da sua própria atividade. O auto-estranhamento seria, assim, a “relação do trabalhador com sua própria atividade como uma atividade alheia que não lhe oferece satisfação em si e por si mesma, mas apenas como ato de vendê-la a outra pessoa” (idem, p. 20).

Tais aspectos serão mais bem aprofundados a seguir.

2.2.1 Motivo – ou em torno de qual projeto comum os trabalhadores se organizam

Partindo do princípio que toda ação humana é orientada por finalidades, a reflexão teórica sobre a realidade não é nunca um reflexo diletante ou descomprometida, mas uma reflexão em função da ação para transformar; por isso é importante considerar os motivos em torno dos quais o trabalho associado se constitui como unidade organizacional, e como os mesmos vão se transformando à medida do seu desenvolvimento histórico.

Organizações podem ser definidas, basicamente, como grupos sociais formados no intuito de possibilitar a realização de determinadas necessidades e desejos humanos. As organizações produtivas, caso das cooperativas de produção, não são entidades com fronteiras rigidamente definidas, mas agrupamentos sociais atravessados pela lógica de organização social mais ampla, sendo o Estado capitalista sua máxima expressão. Entender, portanto, a autogestão no nível da unidade produtiva não significa abstrair uma célula social na sua lógica interna, mas compreender como seus participantes vinculam-se a um projeto comum em meio a uma complexa rede de múltiplas determinações.

A estruturação da ação organizacional não pode, dessa forma, desconsiderar a dimensão dos motivos os quais ligam os trabalhadores a uma organização de trabalho associado, e como tais motivos os vinculam a um projeto autogestionário. Motivos estão relacionados a necessidades e desejos, portanto, a interesses objetivos e subjetivos, que, na práxis organizacional, transformam a ação e por ela são transformados em meio a relações de poder e ao processo de conhecer. Faria (2004, p. 142) esclarece que “os interesses objetivos e subjetivos específicos são aqueles de natureza econômico, jurídico-política, sociocultural, ideológica e psicossocial, definidos pelos grupos sociais como sendo indicativos de sua própria condição”.

Os motivos, portanto, ligam-se à ação organizacional como seu pressuposto e resultado. Pela condição interna de reconhecimento dos próprios interesses, o grupo pode “resistir à satisfação imediata dos próprios desejos e contê-los ‘ativamente’”, transformando sua própria condição pela ação significada. (KOSIK, 2002, p. 202). Conhecer, assim, é descrever para re-conhecer (BACHELARD, 2006). Nesse processo, é de fundamental importância a elaboração teórica, principalmente no sentido da práxis revolucionária; “sem teoria revolucionária não há movimento revolucionário” (LÊNIN). Motivos alimentam a ação, a dotam de sentido, mas por outro lado estão condicionados pela hegemonia vigente, não sendo a consciência espontânea capaz de superar a compreensão da simples aparência dos fatos. Por outro lado, não existe teoria *a priori*, já que o processo de captação do sentido é ao mesmo tempo, subjetivamente, processo de criação do correspondente sentido.

Cada grau do conhecimento humano sensível ou racional, cada modo de apropriação da realidade, é uma atividade baseada na práxis objetiva da humanidade e, portanto, ligada a todos os outros vários modos, em medida maior ou menor. O homem sempre vê mais do que aquilo que percebe imediatamente. (...) Da minha audição e da minha vista participam, portanto, de algum modo, todo o meu saber e a minha cultura, todas as minhas experiências – sejam vivas, sejam ocultas na memória e se manifestando em determinadas situações -, os meus pensamentos e as minhas reflexões, apesar disso não se explicitar nos atos concretos da percepção e da experiência sob um aspecto predicativo explícito. (KOSIK, 2002, p. 29-30)

Essa premissa coloca a autogestão como um enfrentamento entre o vivido e o percebido como possível, não podendo, contudo, o percebido ser relegado ao

espontaneísmo. Além disso, esclarece que nem toda dimensão dos interesses envolvidos na organização de trabalho associado são plenamente conscientes para o grupo. Há a dimensão do tacitamente intuído e do inconsciente propriamente dito. Conforme já foi citado anteriormente, o trabalho compreende tanto um momento laborativo (de transformação da natureza) quanto uma experiência existencial, na qual os indivíduos como grupo vivenciam sentimento de prazer, angústia, solidariedade, entre outros (KOSIK, 2002).

A angústia e a solidariedade são os fundamentos da relação grupal. Num primeiro momento, o que estabelece o grupo, sob o ponto de vista afetivo, é um sentimento de angústia frente à possibilidade de desestruturação psíquica (PAGÈS, 1976). Num primeiro momento, no grupo, por mais que o sentimento aparente seja o de indiferença (o silêncio), existe já aí um laço. O laço justifica-se pela solidariedade no sentimento de solidão, onde os membros negam ou expressam sua angústia. É um sentir-se junto na solidão a fim de estabelecer defesas contra a própria angústia. Posteriormente, quando emerge a consciência do laço, é que se pode dizer que se instaura a solidariedade de fato, quando já houve uma aprendizagem de solidariedade. Reconhece-se nesse processo uma dinâmica de identificação e separação. Quando se verifica o mesmo sentimento de angústia no outro, emerge um sentimento de união, que leva à solidariedade. A solidariedade, por outro lado, faz com que os indivíduos reconheçam-se diferentes, em sua condição de alteridade. O próprio fato de sentirem solidão demonstra um sentimento de independência, de estar separado, de ser o outro, ao mesmo tempo em que há o sentimento de estar ligado, junto.

O comportamento afetivo nas organizações é derivado dessa relação, seja ele positivo ou obstrutivo. A cultura apresenta-se como a maneira de reagir a esses sentimentos originários – angústia e solidariedade – acumulada por experiências passadas. O amor autêntico é, assim, o produto da relação original. “Trata-se de uma compaixão pelo ser humano como ser separado, o reconhecimento e a partilha do sofrimento da separação, um desejo ativo de ajudar a superar a angústia” (PAGÈS, 1976, p. 325).

As organizações são, também, sistemas de mediação das contradições sociais (PAGÈS et al., 1987): em nível econômico, político-ideológico e psíquico. Dessa forma, os laços de solidariedade encontram-se estruturados em função das contradições às quais a organização precisa conciliar, que influenciam diretamente a maneira como as angústias fundamentais são vivenciadas. Enriquez (1997)

entende que as organizações constituem formas de proteção às angústias fundamentais que a vida oferece ao indivíduo, elaborando maneiras de lidar com elas. Tais angústias referem-se a tudo que ameaça a desestruturação psíquica dos sujeitos, quais sejam:

- o informe: toda organização se apresenta como formação e luta contra o informe, o “caos desorganizador” do espontâneo, do imprevisto e da turbulência, o que desordena;
- os outros: a coabitação de um número razoável de pessoas num mesmo espaço, compartilhando resultados, papéis e até espaço físico, faz pairar sobre o grupo uma ameaça de conflito eminente; ao estabelecer funções e regras de relacionamento entre elas, a organização delimita o lugar de cada um nesse espaço, amenizando o perigo potencial que todos correm ao conviverem juntos;
- o desconhecido: a organização terá como uma de suas principais pretensões dominar a incerteza pela tomada de decisão mais racional, no desejo de tornar o futuro mais previsível e retirando-lhe sua carga natural de ansiedade;
- a livre expressão: tanto pela palavra como pelo pensamento, tende a ser reprimida pela organização, pois é fonte de idéias dissonantes, de projetos aberrantes, do inconveniente, do questionamento do modo de pensar dominante; portanto, como fonte de angústia, tende a ser vigiada, por mais que tida como fonte de inovação e crescimento;
- o pensamento autêntico: o pensamento genuíno, ou seja, a reflexão e a faculdade de julgamento, pode ser experimentado como inconveniente porque permite questionar os valores que se escondem por trás das decisões como modo de pensar dominante segundo às quais o grupo se estrutura afetivamente;
- as pulsões: a organização tenta se defender tanto das pulsões de morte como de vida; a pulsão de destruição, que poderia atacar a sua ordem interna, é contida repartindo-se os poderes e as funções como convém e instituindo um sistema de normas e regras a serem respeitadas; a pulsão de vida tende a ser canalizada para o trabalho produtivo, de modo que a reduzir o impacto da afetividade no plano de condutas racionais preestabelecidas.

Com o objetivo de dirimir o sentimento de angústia, os indivíduos nas organizações, para além de produzir suas condições objetivas de existência, organizam-se psiquicamente em função de um projeto comum, e lidam com as

contradições que perpassam a vida social. Isso se dá pela organização do trabalho, pela construção de um ideal compartilhado e por mecanismos de identificação e interiorização desse ideal comum (ENRIQUEZ, 1997). Em organizações marcadas pela contradição estrutural capital-trabalho, as mediações adquirem um caráter de antecipação e manipulação dos conflitos (PAGÈS et. al., 1987) no sentido de direcionar o potencial produtivo do coletivo para um fim de exploração. Uma dessas estratégias de mediação é a individualização dos conflitos, no qual os indivíduos interiorizam uma contradição social e passam a vivenciá-la como sendo exclusivamente sua. Faz parte da estratégia da empresa capitalista construir uma ideologia da empresa, fortemente vinculada em espaços pedagógicos os mais diversos (que extrapolam os limites da organização produtiva), articulada com aliciantes de ordem financeira (altos salários, perspectiva de carreira, “direitos” trabalhistas) que repercutem psiquicamente como proteção à angústia fundamental e reforçam o individualismo como valor maior.

Nas organizações coletivistas, a perspectiva em que orienta vínculo social – a um projeto comum e entre os próprios trabalhadores – é a superação da alienação do outro.

Uma consequência imediata disto, de o homem estar estranhado do produto do seu trabalho, de sua atividade vital e de seu ser genérico é o estranhamento do homem pelo próprio homem. Quando o homem está frente a si mesmo, defronta-se ele com o outro homem. O que é produto da relação do homem com seu trabalho, produto de seu trabalho e consigo mesmo, vale como relação do homem com outro homem, como o trabalho e o objeto do trabalho de outro homem (MARX apud MÉSZÁROS, 2006, p. 21)

A perspectiva autogestionária pressupõe que os produtores associados não encontram-se em relação de assalariamento, portanto, objetivamente, não há a exploração do trabalho alheio. Além disso, o pressuposto da igualdade de oportunidades permite a participação sobre as decisões e os resultados do trabalho. Tais condições representam condições favoráveis de enfrentamento das angústias fundamentais em relações de solidariedade afirmativas, em que a noção de coletivo prepondera sobre o individualismo capitalista. Para Vieitez e Dal Ri (2001, p. 60), a única propriedade que os trabalhadores teriam, no caso de organizações de trabalho associado, seria “a sensação de pertencimento a uma ‘comunidade de trabalho’, já que não haveria acumulação de capital e sim reprodução dessa

comunidade em si mesma, com a manutenção dos postos de trabalho, a produção e a distribuição de renda”.

Para que isso aconteça, é necessário, sob o aspecto da qualificação, que o grupo de trabalhadores desenvolva e mantenha uma capacidade coletiva na qual cada um seja capaz de inserir-se em atividades de forma orgânica, podendo sobre elas interferir. É pressuposto disso a construção de um vínculo social orientado em função da construção de novas relações de trabalho, que precisam ser pensadas e repensadas no dia-a-dia da prática organizacional, visto que determinadas pelo modo de produção capitalista.

Nesse sentido, Faria (2004) contribui argumentando que o exercício do poder, como uma capacidade coletiva, depende da capacidade do grupo social de definir seus interesses, o que é influenciado pelos seguintes aspectos:

- (i) motivações objetivas e subjetivas dos sujeitos que constituem o grupo social; (ii) condição de elaboração teórica e conceitual que permita ao grupo social a leitura da realidade, a identificação e a análise das dificuldades, das oportunidades, riscos e estratégias de ação política; (iii) capacidade do grupo social de estabelecer relações entre a própria condição de manutenção da sua organização e a realidade em que está inserido, histórica e contextualmente; e (iv) necessidade de preservação do caráter de identidade do grupo social e a reafirmação do sentimento de pertença de seus membros. (IDEM, p. 144).

Entende-se, dessa forma, que o acesso e envolvimento em formação política são tão importantes sob o ponto de vista da qualificação quanto o investimento em educação tecnológica. A hipótese da qual partem muitos autores, de que a experiência imediata de vivenciar a relação de trabalho “sem patrão” é suficiente para educar os trabalhadores, nesse sentido, parece insuficiente na tarefa de construir capacidades de organização em bases contra-hegemônicas.

Novaes (2007) tece considerações importantes a essa questão quando trata do arrefecimento das lutas do movimento das fábricas recuperadas na América Latina. Segundo o autor, entre os motivos do abrandamento do projeto autogestionário como perspectiva de organização coletiva estão a dificuldade de obter a adesão de outras fábricas em situação semelhante, construindo uma rede de apoio mútuo, a existência de lutas internas nos movimentos sociais, que levam a desmembramentos e enfraquecimento político, e o contexto de crise avassaladora,

que recria constantemente um exército de reserva para o capital, lhe possibilitando alternativas de acuação e sedução da classe trabalhadora.

2.2.2 Gestão democrática – ou como os trabalhadores decidem

Uma das questões principais no campo da autogestão trata da democracia organizacional. Parte-se do princípio que nas organizações coletivistas, a forma de gestão configura-se de maneira que muitos governam coletivamente, em oposição a outras formas de gestão em que um ou poucos governam isoladamente ou grupalmente (CHRISTOFFOLI, 2000; FARIA, 2004). No campo da democracia, necessário se faz entender como a participação no trabalho pode contemplar tal proposta de gestão.

Alguns autores, a partir da análise de experiências sobre os limites e possibilidades de organização autogerida, concluem que a qualificação tem profunda relação com a qualidade da participação. Christoffoli (2000), por exemplo, observa nas CPAs uma espécie de estratificação interna que expressa bastante bem essa relação: um primeiro grupo, composto por coordenadores, que, a partir do seu trabalho do dia-a-dia assume maiores responsabilidades e enfrenta maiores desafios (sobretudo no campo gerencial), apresentando maior estímulo e desenvolvimento teórico e prático; um segundo grupo, contemplando a grande maioria dos produtores, envolvido maciçamente com o trabalho manual, que apresenta dificuldades de elaboração teórica e de reflexão sobre alternativas para o coletivo, advindos, sobretudo, da natureza do trabalho e de impedimentos de acesso à escolarização e formação técnica, apesar do comprometimento com o coletivo de trabalho; um terceiro estrato que apresenta uma postura oportunista-comodista frente ao trabalho, constituído por uma minoria de trabalhadores. Lima (2009) também observa diferentes segmentos de trabalhadores com diferentes vinculações ao projeto autogestionário, diferenciando-os entre militantes, que normalmente continuam sua formação política e técnica em gestão, e *free-riders*, que adotam uma postura do “deixa-se levar”. Alaniz (2007), analisando o processo de recuperação de uma fábrica têxtil, destaca a dificuldade de domínio sobre informações gerenciais que as costureiras apresentam por limitações de escolarização, o que impede sua efetiva participação sobre a gestão nos espaços destinados à democracia organizacional.

Tais considerações levam a refletir sobre os elementos constitutivos da gestão democrática apontados por Vargas de Faria (2003) como condições para efetivação da proposta da autogestão. Interessante se faz ressaltar a relação que a participação possui com o acesso e domínio às informações ligadas ao processo de produção e de gestão, mas também com a responsabilidade dos trabalhadores sobre esses processos. Isso indica que a prática da gestão, que pressupõe o domínio e o envolvimento com os conteúdos organizacionais, é princípio educativo para a participação.

Antes de aprofundar-se numa reflexão sobre esses três elementos constitutivos da gestão democrática, necessário se faz pontuar outro aspecto da democracia organizacional, ligado à concepção de governo. Greenberg (1986) classifica as correntes teóricas sobre a democracia em duas concepções: a democracia direta e a indireta (ou representativa). A primeira, também conhecida como democracia participativa, ressalta a experiência direta de participação e a propriedade educativa que essa experiência representa no sentido de formar participantes comprometidos, ativos e informados. A segunda concepção é geralmente denominada democracia representativa e enfoca a necessidade de se criar uma classe de indivíduos, eleitos de forma aberta, para agir como intermediários de um determinado grupo no seu governo. Essa última perspectiva alega que a massa é incapaz de gerir a si própria de forma direta por dificuldades ligadas ao tamanho do coletivo, tempo envolvido em decisões tomadas de forma coletiva e acesso ao conhecimento especializado que envolve a gestão, já que a grande maioria dos que compõem a massa não dominariam tal conteúdo.

Em sua análise sobre experiências de democracia organizacional em âmbito internacional, Greenberg observa que muitas experiências de cooperativas de produção, sobretudo do setor madeireiro nos EUA, constituem-se como exemplos de democracia direta, embora seus participantes observem que o tempo disponível para os assuntos da gestão são extremamente limitados, já que as horas destinadas à produção acabam sendo prioridade para a sobrevivência da organização. Além disso, argumentam que algumas atividades requerem *expertise* (sobretudo relativa a conteúdos administrativos) que a maioria dos associados não domina.

Por essas razões, Greenberg verifica que em muitas cooperativas que se pretendem constituir como espaços democráticos de trabalho, há uma coexistência de mecanismos diretos e indiretos de exercício da participação.

Bernstein (1976) observa que, para uma adequada análise da participação no trabalho, é necessário considerar três dimensões: o grau de controle que os trabalhadores possuem sobre determinada decisão; os assuntos sobre os quais esse controle é exercido; e o nível organizacional sobre o qual corresponde a decisão.

No que se refere aos graus de controle, a participação é classificada, por ordem crescente de influência organizacional que as decisões em que os trabalhadores se envolvem possui, variando dos sistemas de consulta, co-influência, co-gestão e autogestão, em graus que variam de 0 a 7, conforme demonstra o quadro 7. A característica central da autogestão é a existência de, mesmo havendo um corpo gerencial, um mecanismo diretivo composto pelos trabalhadores que é hierarquicamente superior ao grupo gerencial. A ressalva que se faz à sistematização de Bernstein, apesar de sua utilidade, está na relação linear que o autor estabelece entre graus de participação e autogestão, na forma de um *continuum*. Considera-se esse entendimento inadequado por entender-se que nem sempre – ou quase nunca – a concessão de espaços de participação conduz ao estabelecimento de relações de trabalho que significam uma ruptura da lógica da heterogestão; em muitos casos, como bem observa Tragtenberg (2005), os espaços concedidos nesse sentido servem muito mais para manipulação (por antecipação) das contradições inerentes ao autoritarismo capitalista, contribuindo para sua manutenção, do que conduzem ao seu enfrentamento. Essa crítica é também defendida por Faria (2009).

QUADRO 7 – GRAU DE CONTROLE OU INFLUÊNCIA DOS TRABALHADORES SOBRE AS DECISÕES

FORMAS ATUAIS	DENOMINAÇÃO	
7. Assembléia ou conselho de trabalhadores tem autoridade superior aos gerentes		AUTOGESTÃO
6. Poder compartilhado ou parceria entre trabalhadores e gerentes, que co-decidem num corpo diretivo conjunto		CO-GESTÃO
5. Trabalhadores aprovam ou vetam decisões dos gerentes, de forma que, em caso de veto, os gerentes submetem-se a modificações	Barganha coletiva	
4. Gerentes delegam algumas decisões aos trabalhadores, reservando-se o direito de veto, que é raramente usado	Forma transitória	
3. Trabalhadores apresentam críticas e sugestões e as discutem presencialmente com os gerentes; estes ainda detêm o poder de decisão, mas normalmente adotam as sugestões recebidas	Limiar da participação	“COOPERAÇÃO” OU CO-INFLUÊNCIA
2. Mesma condição acima, mas geralmente com rejeição das sugestões dos trabalhadores	Democrática	CONSULTA
1. Gerentes antecipam informações sobre mudanças, dando aos trabalhadores oportunidade de expor suas opiniões a talvez reconsiderando os termos da mudança	Limiar da participação	
0. Sistemas de sugestão impessoal, do tipo caixa de sugestões; gerentes aceitam ou rejeitam sugestões sem prestar justificativa	“normal”	

FONTE: Adaptado de BERNSTEIN (1976, p. 495) E CHRISTOFFOLI (2000, p. 94)

Pateman (apud Vargas de Faria, 2003) propõe, para a análise da participação, uma graduação que não inclui nenhuma lógica de “etapas” ou nenhum sentido crescente, como é o caso de Bernstein. Com menos incidência de participação, ter-se-ia a (a) pseudoparticipação, ligada a um conjunto de técnicas para facilitar a aceitação de decisões já tomadas. A (b) participação parcial envolveria um processo onde duas ou mais partes se influenciam, mas o poder final de decisão pertence a apenas uma das partes. Por fim, a (c) participação plena estaria relacionada a um processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões. A esses graus, pode-se estabelecer uma relação com a classificação de Bernstein (1976), sendo (a) correspondente ao sistema consultivo, (b) ao co-gerido e (c) ao

autogerido, embora a lógica de Pateman, nesse caso, pareça mais coerente porque não procura estabelecer sentido de continuidade entre os graus.

No tocante aos assuntos ou conteúdos sobre os quais os trabalhadores podem exercer influência, que constituem a segunda dimensão da participação para Bernstein, apresentam, de certa forma, uma relação com os níveis organizacionais (terceira dimensão). Em caráter mais operacional, ter-se-iam decisões a respeito das tarefas, em nível intermediário ou média, decisões ligadas à administração e em cunho mais estratégico estariam as decisões relacionadas à finalidade da organização. O detalhamento de tais conteúdos pode ser visualizado no quadro 9.

QUADRO 9 – ALCANCE DE ASSUNTOS SOBRE OS QUAIS O CONTROLE DOS TRABALHADORES PODE SER EXERCIDO

Crescimento de capital; relações econômicas com outras organizações, bancos e Governo	Sobre os objetivos ou metas da organização
Divisão dos excedentes – alocação de reservas, investimento, distribuição entre os trabalhadores, etc	
Investimento em novos prédios	Sobre os meios ou processos de gestão da organização
Investimento em novos maquinários	
Relações econômicas com outras divisões (no caso de estruturas multidivisionais)	
Promoção de executivos	
Escolha de produtos, mercado e preços	Sobre as tarefas
Pesquisa e desenvolvimento	
Parâmetros de remuneração	
Seguros e previdência	
Benefícios	
Promoções	
Contratações e treinamento	
Normas de disciplina, alocação, ritmo e procedimentos de trabalho	
Normas de segurança	
Condições físicas de trabalho	

FONTE: BERNSTEIN (1976, p. 493).

As práticas de gestão democráticas, ligadas às instâncias de decisão nas organizações, só podem ser compreendidas levando-se em consideração como a o planejamento e controle organizacional estão estruturados. Assim, cabe levantar os elementos que determinam como se estrutura o trabalho, no sentido de entender como se exerce, numa organização cuja lógica é coletivista, o controle sobre o processo de produção.

Num sistema de capitalista, a finalidade da produção é a acumulação de capital, que é atingida por meio da exploração do trabalho. O trabalho agrega, no processo produtivo, valor aos objetos da produção superior à sua remuneração, de forma que gera sempre um excedente a ser apropriado pelo capital. Ao intercambiar

os produtos do trabalho no mercado, o capitalista realiza a mais valia gerada no processo de produção, de forma que a maximização do valor de troca das mercadorias entre os estágios de pré-produção e venda é sempre o objetivo que orienta o próprio processo de produção.

Num contexto social mais amplo, para além da centralidade da mercadoria nas relações de produção, o processo de produção não encontra sua justificativa apenas no valor de troca. Faria (1987) observa que, em termos sociais, o processo de produção é essencialmente a atividade voltada a produzir valores de uso que satisfaçam as necessidades humanas. De forma geral, podem-se identificar três etapas que o compõem: (i) a concepção do produto, (ii) a forma de produção e (iii) a destinação do produto³³. Dessa maneira, a análise acerca do controle do processo de produção pode se dar levando em consideração a apropriação dos trabalhadores sob estes aspectos tendo como pano de fundo as relações de propriedade real e legal inerentes aos mesmos.

A autogestão inclui como princípio, portanto, como defende Vargas de Faria (2003), relações de propriedade real que propiciem esse controle coletivo do processo de produção, bem como uma relação com a organização do trabalho que permita uma outra práxis, diversa da heterogestão. Sobre esse aspecto, Greenberg (1986) observa que uma das motivações para práticas de democracia organizacional acerca da tentativa de superação da alienação no trabalho refere-se ao **produto do trabalho e sua disposição, incluindo o excedente de valor e a sua aplicação**. O autor observa que as cooperativas encontram limitações concretas em relação a uma autonomia quanto ao controle sobre o produto do trabalho e ao excedente, já que estão sujeitas às demandas de mercado no que refere-se às características, quantidade e preço dos seus produtos. Mesmo assim, compreende que as práticas organizacionais democráticas representam um avanço na tentativa de aumentar o controle dos trabalhadores sobre o produto do seu trabalho, sobretudo na disposição dos excedentes.

Outro elemento, já apontado por Faria e Vargas de Faria no quadro das relações de propriedade real, que estrutura uma nova práxis nas unidades produtivas autogeridas é a **forma como se produz**. Esse aspecto abarca a organização do trabalho, a disposição do trabalho - divisão do trabalho, ritmo,

³³ Inclui-se na forma como é produzido o controle sobre os meios de produção e sobre a capacidade de organização do trabalho (FARIA, 1987).

utilização do tempo livre em relação ao tempo de trabalho – e dos meios de produção, como os meios de trabalho – máquinas, instrumentos, instalações, softwares – e os objetos do trabalho - matérias-primas, peças e outros insumos. Há aqui duas questões: o controle sobre esses elementos, relativo a um enfrentamento da alienação sobre o domínio do processo de trabalho, e a possibilidade de constituição do trabalho como atividade criadora. Ambos os aspectos, sob o ponto de vista de uma práxis emancipatória do trabalhador, são interdependentes, embora na prática de muitas cooperativas encontre-se mais fortemente a incidência de apenas um desses aspectos. O segundo aspecto será abordado no capítulo a seguir.

Vargas de Faria (2003) percebe, contudo, a partir de sua análise sobre as teorias de governo, que a democracia não pode ser reduzida apenas à tomada de decisão. “Se for entendido que participar é tomar parte em uma ação, no caso da democracia isso significa tomar parte na ação do governo, o que certamente requer maior envolvimento que participar das decisões” (idem, p. 61). Dessa forma, o autor prefere agregar à categoria da participação a noção de responsabilidade: se a participação se exerce em algo, a responsabilidade é sobre algo, o que remete necessariamente à idéia de ação organizacional (não somente à decisão). Os mesmos elementos que Vargas de Faria utiliza para compreender a participação na gestão, que são aqueles apontados por Bernstein, também são utilizados para o entendimento da responsabilidade. Participação, nesse caso, mais ligada à idéia de decisão e responsabilidade de ação. Conforme se observou anteriormente a partir das análises de Christoffoli (2000) e Alaniz (2007), a relação democrática de trabalho é pedagogicamente afetada quando há coincidência entre envolvimento na decisão e na ação organizacionais, o que deflagra a relevância de entender-se a noção de democracia a partir das categorias da participação e da responsabilidade.

Outra preocupação demonstrada por Vargas de Faria (2003) no entendimento da gestão democrática refere-se aos casos de democracia indireta ou representativa. Como elemento constitutivo da participação cabe, dessa forma, pensar como os mecanismos de decisão podem representar adequada e legitimamente a “gramática social”, ou seja, a diversidade de interesses e condições que constituem o grupo social e que identifiquem os indivíduos e suas relações. Tal preocupação pressupõe que o exercício da democracia é contextual e, no caso de uma dinâmica representativa, a estrutura de representação deve reproduzir ou

refletir a configuração do grupo social (organização), permitindo que os diferentes interesses possam ser manifestos. É o que o autor denomina reprodução da configuração social.

Finalmente, à compreensão da gestão democrática como característica das organizações coletivistas, adiciona-se a relevância da informação ao processo de participação. Vargas de Faria considera dois elementos relacionados à informação: o acesso e o domínio, ambos levando em conta o grau (superficialidade-profundidade) e nível organizacional ao qual a informação diz respeito (estratégico, intermediário, operacional). O elemento acesso à informação está bastante relacionado aos sistemas de comunicação, enquanto que o domínio da informação apresenta maior ligação com a temática da qualificação. O acesso é um primeiro momento, ou melhor, apenas uma condição para a efetiva participação na decisão; sem domínio da informação o trabalhador permanece alheio à definição dos rumos da organização. O domínio, por sua vez, relaciona-se à capacidade cognitiva necessário à interpretação e julgamento da informação.

Greenberg (1986) considera, na análise da tomada de decisão em cooperativas do setor madeireiro norte-americano, alguns elementos diversos dos de Vargas de Faria, tais sendo: informação, interesse, envolvimento, capacidade de julgamento e discussão. A informação corresponde ao que Vargas de Faria caracteriza como acesso, que seria, para Greenberg, o primeiro elemento necessário à democracia organizacional, bastante relacionado aos mecanismos de disponibilidade de informação sobre a organização existentes. O interesse é um aspecto muito mais relacionado à disponibilidade interna dos produtores associados em ter conhecimento sobre as informações disponíveis (leitura de minutas, exame de livros de registros, interrogações aos gestores responsáveis, etc.). O envolvimento refere-se à capacidade dos mecanismos de decisão considerarem realmente as opiniões dos produtores no sentido de uma construção coletiva, e trata da capacidade de mobilização para a decisão; Greenberg cita como parâmetro de envolvimento o “grau em que cada assunto relativo à política da organização faz parte dos assuntos do dia-a-dia, se mistura com as discussões normais no local de trabalho” (idem, p. 51). A capacidade de julgamento está bastante próxima ao que Vargas de Faria caracteriza como domínio da informação. O estudo de Greenberg apontou como impeditivos a esse aspecto da decisão a “falta de competência e

inteligência”, como se observa na fala de alguns produtores entrevistados³⁴. Como último elemento, Greenberg aponta a intensidade de discussão sobre os conteúdos para se chegar a uma decisão coletiva, o que parece ser um aspecto extremamente relevante para a autogestão. A decisão numa lógica coletivista ou solidária não é simplesmente uma decisão resultante do cômputo de decisões individuais, mas de um processo democrático que envolve negociação, acordo e convencimento. Novaes (2007) defende que entre os motivos que impedem os trabalhadores de desconstruírem o processo de trabalho alienante vigente nas fábricas recuperadas é que, muitas vezes, os trabalhadores deixam de acreditar no mecanismo da assembléia como instância de decisão quando percebem que se trata de algo figurativo, sem poder espaço para a discussão coletiva. Vieitez e Dal Ri (2001) observam que o uso das assembléias e outro mecanismos de decisão requerem tempo e metodologia para promover a participação, uma vez que os trabalhadores foram acostumados a receber ordens. No caso do sistema já anteriormente citado de democracia ascendente e descendente proposto pela CONCRAB, uma decisão acordada coletivamente só pode ser implementada se o processo de tomada de decisão tiver necessariamente envolvido em legitimidade, que é resultado, nesse caso, de uma aceitação coletiva.

2.2.3 Apropriação da atividade – ou como a ação de trabalho está estruturada

A vinculação a um projeto coletivo comum de organização e o domínio sobre o processo de produção não são suficientes para compreender a autogestão como campo de novas relações de trabalho que medeiem conhecimento e trabalho. Um elemento essencial para empreendimento é a apropriação do trabalhador de sua própria atividade, ou seja, a vivência do trabalho como experiência enriquecedora e prazerosa. O trabalho como possibilidade de atividade criadora e de engajamento físico e psíquico é o que caracteriza-se aqui como apropriação da atividade, no sentido da não alienação de si.

A esse respeito, Greenberg (1986) e Christoffoli (2000) apontam a prática dos kibutzim como exemplo dessa tentativa. Greenberg conclui, sobre a análise dessas experiências que, apesar da pressão social e comprometimento com a coletividade

³⁴ “We don’t have the business brains” ou “They’ve had no education”, nesse ultimo caso referindo-se especialmente ao baixo grau de escolaridade.

exercerem um papel fundamental no êxito dos kibutzim, as formas utilizadas para organizar o trabalho de forma a torná-lo atrativo e prazeroso por si só representam uma das estratégias mais eficazes para a sua sobrevivência.

Para Greenberg, mais que em todos os casos analisados, nos kibutzim essa preocupação aparece de forma mais evidente: há constante rotação de cargos na planta, entre plantas e entre ramos diferentes de produção a fim de propiciar maiores oportunidades de desenvolvimento; a deliberação sobre o ritmo do trabalho é feita coletivamente; a própria deliberação sobre linhas de produtos e processos técnicos a serem usados leva em consideração formas de maximizar as capacidades humanas.

Rosner (apud Christoffoli, 2000) contrapõe a lógica de organização do trabalho dos kibutzim à lógica burocrática (quadro 9). Observa-se uma preocupação em considerar, na divisão técnica do trabalho e alocação dos agentes de produção, o critério do desenvolvimento da capacidade criadora no trabalho como composição da base de produtividade do trabalho.

QUADRO 9 - COMPARAÇÃO ENTRE PRINCÍPIOS ORGANIZATIVOS DO KIBUTZIM E DA BUROCRACIA

PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA	PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO DO KIBUTZIM
Permanência no posto de trabalho	Rotatividade nos postos de trabalho
O posto carrega com ele os deveres e privilégios, que são fixos e impessoais	A definição do posto é flexível – privilégios e deveres não são formalmente estabelecidos e muitas vezes dependem da personalidade do trabalhador que o ocupa
Uma hierarquia de autoridades funcionais expressas na autoridade de quem ocupa os postos/cargos	Pressupõe-se valor igual para todas as funções/tarefas, sem uma hierarquia formal de autoridade
Nomeação para postos/funções é baseada sobre qualificações formais objetivas	Pessoas são eleitas para as funções, não nomeadas; qualificações objetivas não são decisivas; qualidades pessoais são mais importantes nas eleições
As funções são ocupações de tempo integral	A função é normalmente um trabalho suplementar às atividades (tempo integral) da pessoa que a ocupa

FONTE: ROSNER apud CHRISTOFFOLI (2000, p. 12).

Essa preocupação se traduz numa configuração do trabalho mais propensa à polivalência, no sentido de oportunizar o aprendizado do processo de trabalho pela rotatividade nas funções. A suavização das relações hierárquicas também se coloca como um aspecto dessa configuração. A validação da qualificação se apresenta de forma mais orgânica, mais atrelada ao indivíduo e suas características pessoais em ação (adquiridas por educação formal, experiência no trabalho e outros processos

pedagógicos) do que pela formalização por documentos e títulos. Outro aspecto que chama a atenção é a relação que o tempo de trabalho possui com o tempo integral de vida. Como os kibutzim são organizações que se aproximam de do tipo integral³⁵, o tempo de trabalho produtivo é considerado dentro do tempo de vida total, levando-se em conta outras atividades do indivíduo na organização.

Quando se trata de como estruturar o trabalho de forma a permitir sua apropriação pelos produtores, portanto de sua composição técnica, importante se faz abordar não só a forma organizativa – processo de trabalho, distribuição das atividades (tarefas, funções), determinação de ritmos e jornada de trabalho -, mas também a interação da tecnologia com esses aspectos.

Marx (2003) já observara como o fenômeno da maquinaria transforma as relações de produção capitalistas pela inserção do elemento *hardware* no processo produtivo, no sentido do aumento da produtividade pela extração de mais-valia. Historicamente, o projeto capitalista, iniciado na fase do sistema de cooperação e incrementado na fase da manufatura, consolida-se com a introdução da ciência aplicada ao processo produtivo. Isso deflagra o caráter interessado da tecnologia – como conhecimento científico incorporado na máquina -, já que o processo de desenvolvimento tecnológico sempre esteve *pari passu* ao sistema capitalista de produção.

Na grande indústria, a divisão do trabalho passa a ser determinada pelos requisitos técnicos da maquinaria³⁶, o que objetiva o processo de trabalho no momento em que força o trabalhador a adaptar-se à máquina. As consequências para a mais-valia são significativas. Primeiramente, intensificação o ritmo de trabalho pela imposição de uma força motriz alheia à humana (máquina). Possibilita-se também o trabalho em turnos, já que a máquina não necessita de descansos periódicos como a força humana. Agrava-se a tendência de desqualificação da grande maioria da força de trabalho, o que, por sua vez, possibilita a incorporação de mulheres e crianças no processo produtivo. As consequências disso são a redução da remuneração pelo menor custo da formação para o trabalho e a possibilidade de transformação do salário familiar em individual. Ao lado dessa

³⁵ Para Singer (2002), cooperativas integrais caracterizam-se como organizações sociais comunitárias que estendem a coletivização para além do trabalho, incluindo a coletivização do patrimônio dos seus membros.

³⁶ A máquina diferencia-se da ferramenta porque, enquanto esta é movida pela força humana, aquela por uma força diversa.

tendência de desqualificação geral, está também o surgimento de categorias cada vez menores especializadas (mais qualificadas), o que assinala uma polarização das ocupações. Portanto, verifica-se um incremento tanto na mais-valia absoluta como na mais-valia relativa.

Esse desencadeamento histórico consolida a divisão social de classes porque estabelece a condição de assalariamento dos que vivem do trabalho como quase a sua única condição de subsistência, condição essa de subordinação ao capitalista. O trabalhador está, então, alienado da posse dos meios de produção para a sua existência (subsunção formal) e também do controle sobre o processo de trabalho (subsunção real), e como consequência direta, de sua própria atividade.

Os níveis de produtividade do trabalho socialmente alcançados estão fundamentados nessa lógica, debate que tem sido empreendido no âmbito da relação ciência, tecnologia e sociedade. Os autores, como Dagnino (2004), diferenciam as tecnologias capitalistas (TC) das tecnologias sociais (TS) no sentido de promover uma reflexão a cerca da não neutralidade da tecnologia, de forma a problematizar as possibilidades de apropriação da atividade pelos trabalhadores. Dagnino defende que um dos aspectos que caracterizam as tecnologias sociais é a possibilidade de libertação do potencial de criatividade do produtor. Novaes e Sardá (2009) argumentam que a autogestão pode dar origem a uma nova tecnologia, que busque favorecer ao máximo a relação direta entre os trabalhadores, que lhes permita a troca de informações e a comunicação no processo de trabalho, embora em alguns casos seja possível a reutilização de tecnologias já existentes a serviço da produção autogerida.

Os autores ressaltam, no entanto, que na grande maioria das situações a tecnologia incorporada ao processo de produção representa um impeditivo a uma nova vivência do trabalho, visto que se encontra estruturada segundo a lógica da extração de mais-valia capitalista. É o caso de muitas fábricas recuperadas em que, mesmo tendo assumido o controle sobre a gestão da organização, os trabalhadores não conseguem transformar sua experiência de trabalho e a estrutura de qualificações necessárias à organização, visto que o conhecimento morto incorporado na maquinaria determina uma configuração da organização do trabalho alienante (ALANIZ, 2007). Por outro lado, abolir a incorporação de máquinas no processo produtivo inviabiliza financeiramente a organização, visto que, mesmo em alguns casos sob a proposta de uma organização política diferenciada, as

cooperativas fabris necessitam estabelecer concorrência no mercado para realizar o valor de seu produto.

É nesse sentido que os autores defendem a noção de tecnologia social (TS) como problematizadora da necessidade da construção de novas tecnologias físicas de produção.

Se o debate sobre a economia solidária tem avançado significativamente na crítica à organização do processo de trabalho capitalista (*orgware*), o mesmo não ocorre em relação à tecnologia de tipo *hardware*. (...) Por um lado, há que se verificar em que medida as máquinas num contexto capitalista, heterogestionário, com o propósito de eliminar capital, podem ser 'reprojetadas' tendo em vista a produção de valores de uso, a autogestão e o desenvolvimento intelectual dos 'produtores associados'. Adicionalmente, os pesquisadores e militantes da economia solidária parecem perceber que o conhecimento produzido para a heterogestão não pode ser adaptado para outros fins, cabendo então a necessidade de uma nova rota de pesquisa e desenvolvimento de produtos, máquinas e processos adequados à promoção da autogestão. (FARIA et al., 2008, p. 127)

Novaes (2007) argumenta que a principal dificuldade para os trabalhadores assumirem o controle efetivo das fábricas em situação de trabalho associado é a naturalização do processo de trabalho e a ausência do conhecimento técnico necessário para transformá-lo. O processo como herdado é compreendido como sendo o único possível. "No transcurso da produção capitalista, vai se formando uma classe trabalhadora que, á força da educação, de tradição e de costume, se submete às exigências deste regime de produção como às mais lógicas leis naturais" (MARX apud VIEITEZ e DAL RI, 2001, p. 35). A apropriação de uma tecnologia, nesse caso, passa necessariamente pela consciência crítica das condições sociais de existência, sem a qual a tecnologia naturaliza-se, ou seja, desliga-se de seu uso. Novaes e Dagnino (2004) pontuam que alguns pressupostos muito arraigados dificultam os trabalhadores associados de pensar sobre a tecnologia, tais como: (a) o de que a tecnologia de última geração é sempre a melhor; (b) o de que já existe tecnologia disponível, basta utilizá-la e (c) o de que esta tecnologia disponível serve tanto para propósitos de empresas convencionais quanto para empreendimentos com características autogestionárias.

Conclui-se que a relação entre organização do trabalho e tecnologia de processo é fundamental na compreensão para a apropriação da atividade de trabalho pelos produtores, o que ressalta o aspecto relacional da tecnologia. Além

disso, o aspecto da ação, quando orientado pelo sentido, proporciona outra capacidade de decisão; o acesso e domínio sobre as informações relativas ao processo produtivo são mais efetivos quando na prática do trabalho os produtores têm maior possibilidade de uma prática criadora (integração da dimensão intelectual e manual do trabalho) e uma vivência mais sistêmica do processo de produção. É, como caracterizam Novaes e Sardá, uma tentativa de romper com a dinâmica onde os que decidem o fazem sem produzir e os que produzem o fazem sem decidir.

Feenberg (apud NOVAES, 2007a) defende que a apropriação e redesenho tecnológico é condição – embora não seja a única - para o desenvolvimento de organizações com lógicas alternativas ao capitalismo. Para isso, o redesenho tecnológico deve incluir outras variáveis para além da eficiência, o chamado código sóciotécnico, como a participação democrática no processo de trabalho, questões ambientais, critérios de saúde no trabalho, do impacto da técnica na saúde dos consumidores e desenvolvimento de potencialidades intelectuais dos trabalhadores. Isso implicaria a divisão técnica do trabalho no sentido de reduzir o trabalho pobre de conteúdo e sentido.

Necessitamos não só da ampliação e da radicalização da democracia nas instituições de mediação política, mas também da extensão da democracia até a esfera do trabalho e da educação. Uma compreensão mais ampla da tecnologia sugere uma noção de racionalização muito diferente, fundada na responsabilidade da técnica nos contextos humanos e naturais. (FEENBERG apud NOVAES, 2007a, p. 180)

Para o autor, a articulação de interesses populares na indústria pressupõe a retirada progressiva da concentração de conhecimento dos especialistas, o que possibilitaria uma expansão maior das potencialidades humanas individuais. Para essa tarefa, Dagnino (apud Novaes, 2007a) propõe a adequação sóciotécnica, que busca transcender a visão estática e normativa da tecnologia, concebendo que ela

É em si mesma um processo de construção social e, portanto, político (e não apenas um produto), que terá que ser operacionalizado nas condições dadas pelo ambiente específico onde irá ocorrer, e cuja cena final depende dessas condições e da interação passível de ser lograda entre atores envolvidos. (NOVAES, 2007a, 183).

A AST é, cria, assim, um substrato cognitivo-tecnológico a partir do qual há uma

Adequação do conhecimento científico e tecnológico (esteja ele já incorporado em equipamentos, insumos e formas de organização da produção, ou ainda sob a forma intangível e mesmo tácita), não apenas aos requisitos e finalidades de caráter técnico-econômico, como até agora tem sido o usual, mas ao conjunto de aspectos de natureza socioeconômica e ambiental que constituem a relação ciência, tecnologia e sociedade. (idem, p. 184)

A AST na prática pode se dar das seguintes formas:

- a) uso: simples uso da tecnologia herdada ou adoção da tecnologia convencional com a alteração da forma como se reparte o excedente gerado;
- b) apropriação: a partir da propriedade coletiva dos meios de produção, amplia-se o conhecimento do trabalhador sobre os aspectos produtivos (fases da produção, cadeia produtiva, etc.), gerenciais e de concepção dos produtos e processos, sem que exista qualquer modificação no uso concreto que deles se faz;
- c) ajuste do processo de trabalho: adaptação da organização do processo de trabalho à forma de propriedade coletiva dos meios de produção, o questionamento da divisão técnica do trabalho e a adoção progressiva de princípios autogestionários;
- d) revitalização ou repotenciamento das máquinas e equipamentos: significa não só o aumento da vida útil das máquinas e equipamentos, mas também ajustes, recondicionamento e a revitalização do maquinário; supõe a fertilização de tecnologias antigas com componentes novos;
- e) alternativas tecnológicas: implica a percepção de que as modalidades anteriores não são suficientes para dar conta das demandas das organizações coletivistas, sendo necessário o emprego de tecnologias alternativas à convencional, o que gera a busca e seleção de tecnologias alternativas existentes;
- f) incorporação de conhecimento científico-tecnológico: esgotamento do processo sistemático de busca de tecnologias alternativas e na percepção de que é necessária a incorporação à produção de conhecimento científico-tecnológico existente (intangível, não embutido nos meios de produção), ou o desenvolvimento, a partir dele, de novos processos ou meios de produção; modalidade tecnológica do tipo incremental, isolados ou em conjunto com centros de P&D ou universidades;
- g) incorporação de conhecimento científico-tecnológico novo: esgotamento do processo de inovação incremental em função da inexistência de conhecimento suscetível de ser incorporado a processos ou meios de produção para atender às

demandas por AST; inovação do tipo radical que tendem a demandar o concurso de centros de P&D ou universidades e que implicam na exploração da fronteira do conhecimento.

As duas últimas modalidades, como se viu, implicam aspectos de cooperação tecnológica, pelo menos considerando-se a estruturação de distribuição do conhecimento na sociedade capitalista. Nesse e noutros sentidos, há uma relação profunda da AST com o acesso e domínio do conhecimento tecnológico dos trabalhadores associados como pressuposto e resultado do processo de trabalho numa perspectiva autogestionária.

Como implicações de uma nova forma de relação com o trabalho, as pesquisas de Greenberg (1986) apreenderam indicativos que nas cooperativas democraticamente constituídas a satisfação com o trabalho tende a alcançar uma melhor qualidade. Constatou-se um nível de auto-estima, saúde física e mental mais elevado nas cooperativas pesquisadas do que em organizações semelhantes heterogeridas. Os índices de absenteísmo e *turnover* também se mostraram significativamente menores. O uso do tempo livre em sua relação com o tempo de trabalho, contudo, apresentou-se prejudicado em razão das exigências externas de produtividade que tais organizações sofrem: além de trabalhar efetivamente na produção, é recorrente a necessidade de envolver-se em atividades de decisão que, para não perturbar os níveis de produtividade, são exercidas para além da jornada de trabalho. Em muitos casos, contudo, os trabalhadores apresentam sentimento ambíguo a esse fato: sentem-se sobrecarregados por comprometer tempo de convívio familiar, cultura e lazer em razão do trabalho, mas entendem que o fazem para si mesmos, visto que são proprietários da organização.

Outro aspecto importante que as pesquisas de Greenberg sinalizam é que os trabalhadores das cooperativas avaliam positivamente as oportunidades de usar idéias e habilidades na atividade de trabalho, bem como as oportunidades de aprender novas coisas que a organização do trabalho proporciona. Tal fato pode estar relacionado com as possibilidades de engajamento afetivo a que Clot (2006) se refere. Assim, o sofrimento ou o desgaste no trabalho, sintomas da alienação de si, que geram a falta de envolvimento necessário ao exercício da atividade, teriam origem nas “possibilidades que se sentem, mas que não podem ser vividas, daquilo que não se pode fazer no âmbito daquilo que se faz.” (idem, p. 15). É o que o autor

denomina atividade possível, conceito que estabelece a relação entre atividade, desenvolvimento e alienação.

Quando não há a possibilidade desse engajamento – situação típica nas organizações heterogeridas - a iniciativa encontra limites, já que a subjetividade exigida deve servir aos objetivos da produção. “No próprio momento em que pressente de novo que o trabalho poderia ser para ele, o homem avaliará com exatidão aquilo que ele ainda não o é.” (idem, p. 16).

Novaes (2007), analisando o contexto de fábricas recuperadas, avalia que muitos trabalhadores relatam um aumento de possibilidades de exercício da criatividade no trabalho, muito em função de uma forma de supervisão e ritmo de trabalho mais brandos, o que deixa o trabalhador mais tranqüilo; mesmo assim, verificou uma imensa quantidade de trabalho alienante, repetitivo e desprovido de conteúdo. Vieitez e Dal Ri (2001) consideram importante situar, para o estudo das organizações de produção associada, a base tecnológica de produção, já que consideram que o desenvolvimento das forças produtivas influencia a forma de organização do trabalho. Verificaram que no Brasil tais organizações podem ser enquadradas em cinco tipos:

- a) artesanato industrial baseado na destreza do artesão que utiliza ferramentas simples;
- b) artesanato industrial baseado em ofícios industriais com utilização da *máquinas-ferramentas simples*;
- c) montagem simples;
- d) processo industrial com alta fragmentação do trabalho e utilização de máquinas-ferramentas com algum grau de automação; e
- e) processo industrial com a utilização de máquinas-ferramentas com alto grau de automação de base mecânica assistida pelo trabalhador.

Os autores notaram que nas organizações estudadas se alteram muito pouco os processos de trabalho oriundos das empresas capitalistas, particularmente no que tange às relações dos trabalhadores com as máquinas e equipamentos, tecnologias de produção e materiais objetos de transformação. Esse fato ressalta a contradição tanto com a estrutura geral das relações de trabalho (relações de propriedade) quanto com os propósitos democráticos declarados por essas organizações.

As dificuldades de elaborar mudanças na organização do trabalho são evidentes e decorrem basicamente do fato de que as máquinas e equipamentos disponíveis no mercado determinam em grande parte a organização do processo de trabalho, tornando as condições de trabalho muito próximas às da empresa taylorista. (VIEITEZ e DAL RI, 2001, p. 48)

Uma mudança nesse sentido envolveria mais investimento em desenvolvimento profissional, flexibilização da disposição funcional dos trabalhadores, polivalência e rodízio de funções. Foi verificado que OPTAs, em geral, não possuem políticas de desenvolvimento profissional dos associados. Em alguns casos se começa a observar o estímulo à polivalência, visando a propiciar novos aprendizados e mudança de funções.

Na avaliação dos autores, a presença dos aspectos enunciados é decorrência da existência de valores de identidade coletiva em formação, da necessidade de otimizar a utilização de um quadro fixo e estável de associados e do interesse, ligado à autogestão, de valorização da qualificação dos seus associados.

Outra constatação, que diz respeito à relação entre formas de gestão e desenvolvimento tecnológico, é que o desenvolvimento das forças produtivas de modo a reduzir o trabalho físico de tipo mecânico libera tempos necessários - que antes seriam usados na produção – para as diversas atividades relativas à construção das relações autogestionárias, entre as quais as implicadas no processo de gestão do empreendimento; “o processo de trabalho que propicia o desenvolvimento das faculdades intelectuais e emocionais dos trabalhadores facilita a participação destes nas várias dimensões da produção” (idem, p.82).

2.2.4 Distribuição do resultado segundo o trabalho empregado na produção – ou como o resultado da produção é distribuído

O último aspecto que se julga interessante para a caracterização da autogestão no nível da unidade produtiva, e que guarda implicações com a temática da qualificação, é a forma de distribuição dos resultados da ação organizacional.

Vargas de Faria (2003), apoiado em Singer, argumenta que as organizações ligadas ao movimento da economia solidária apresentam-se como um misto entre produção simples de mercadorias e produção capitalistas, visto que, numa lógica interna, há uma orientação à autogestão, portanto uma apropriação dos produtos do

trabalho entre os próprios produtores. Tais organizações, contudo, estão suscetíveis à lógica de mercado em grande parte de seu processo de realização do valor das mercadorias, de forma a terem sua autonomia restringida.

Via de regra, as relações de posse legal numa organização coletivista configuram-se de forma que o patrimônio pertence aos produtores associados, não incluindo relações de assalariamento – compra de mão-de-obra alheia no processo produtivo. Embora esta seja a condição exemplar de uma relação coletivista de trabalho, na grande maioria das cooperativas de produção solidária, percebe-se a incidência de trabalho assalariado, eventualmente ou regularmente (em funções de apoio muitas vezes periféricas à atividade fim da organização). Assume-se, para fins deste estudo, que a incidência de relações de assalariamento, embora descaracterize a autogestão na unidade produtiva, é uma prática utilizada por muitas organizações que se propõe uma relação mais igualitária de trabalho, como um recurso utilizado de forma acidental no sentido de viabilizar o funcionamento da organização. Assim, no aspecto relacionado à distribuição do produto, se dará enfoque à distribuição do resultado entre os produtores associados, embora se considere importante problematizar o sentido que assume a remuneração na forma de salário em casos esporádicos.

Vargas de Faria (2003) observa que nas organizações coletivistas o resultado total da organização pertence aos seus produtores. A distribuição desse resultado respeita critérios ligados à igualdade entre as pessoas, portanto considera as condições de reprodução de cada trabalhador e sua unidade familiar.

A sobrevivência das organizações, contudo, implicam investimentos contínuos em meios de produção, de forma que parte do resultado total da produção deve ser destinada a esse fim. Contudo, segundo uma proposta coletivista de trabalho, as necessidades humanas dos produtores devem ser priorizadas, de forma que os investimentos em patrimônio coletivo são sempre decisão coletiva, e não um pressuposto acima da distribuição dos resultados entre as pessoas. À exceção de contribuições legais, que são fixas e não dependem da vontade do grupo de trabalho, os demais recursos a serem aplicados na produção – e nesse caso, não na fruição dos trabalhadores – são destinados levando-se em consideração a vontade coletiva. Um dos aspectos, portanto, a ser considerado na distribuição dos resultados é como acontece a coletivização do patrimônio.

Com relação à distribuição dos resultados entre os produtores (remuneração), entende-se que o tempo de trabalho envolvido na produção seja o critério mais amplamente igualitário. Contudo, há implicações na remuneração que extrapolam uma divisão de resultados pelo simples cômputo direto de horas trabalhadas.

Primeiramente, é sabido que nem todo tipo de trabalho gera a mesma quantidade de valor. A esse respeito, no capítulo 2 desse trabalho discorreu-se, a partir de Rubin (1980), que a divisão do trabalho empreendida pela produção capitalista tem como consequência uma diferenciação entre tipos de trabalho no interior do sistema de produção. Como resultado da dinâmica capitalista, a estrutura da mão-de-obra encontra-se historicamente polarizada, empregada numa combinação ótima entre trabalho simples e trabalho complexo. A diferença entre trabalho simples e complexo é que este, ao incorporar na sua formação trabalho de reprodução, agrega, por transferência, mais valor ao produto do que o trabalho simples. Dessa maneira, as organizações coletivistas, embora se proponham a um projeto político-organizacional mais igualitário, são herdeiras dessa estrutura de qualificação no que se refere aos seus agentes de produção, assim como, já se disse, de determinado grau de divisão do trabalho. A esse respeito, Vargas de Faria (idem, p. 97) argumenta que

Genericamente, pode-se afirmar que a contribuição relativa de cada unidade/indivíduo na constituição do valor deve ser medida em forma de tempo de trabalho coletivamente necessário (TI) e natureza social do trabalho, que pode envolver a dificuldade, as habilidades requeridas e conhecimentos requeridos para a realização das tarefas

Segundo, como a remuneração volta-se à esfera da reprodução, é preciso levar em consideração que a satisfação das necessidades dos produtores varia de acordo com alguns fatores, como idade, número de dependentes e a própria qualificação em sentido estrito. Sem considerar tais fatores, a organização inviabiliza a permanência dos agentes de produção na organização, pois não fornece recursos necessários à sua reprodução e, em muitos casos, não consegue “vencer” as tentativas de aliciamento financeiro propostas pelo mercado de trabalho capitalista.

Nos critérios de distribuição dos resultados entre os produtores nas organizações coletivistas enxerga-se de forma muito clara as contradições que

enfrentam essas organizações, num esforço sempre muito particular de equilibrar uma proposta igualitária de remuneração com as diferenças concretas, historicamente herdadas, nos padrões de reprodução social.

Conclui-se, portanto, que o valor produzido deve ser distribuído aos trabalhadores na proporção do tempo e da natureza do trabalho que realizam e da necessidade de reprodução das suas condições de vida, sem geração de mais-valia apropriada por outrem. O que se procura afirmar neste caso é que a capacidade de trabalho na autogestão não se torna mercadoria “força de trabalho”, porém deve-se considerar que o custo de produção e reprodução desta capacidade de trabalho e das necessidades objetivas do trabalhador é determinado socialmente e não pelo coletivo. Ainda, o patrimônio (ou capital social) investido na organização não pode valorizar de forma diferenciada entre os trabalhadores. O resultado de uma eventual ampliação de patrimônio pertence àquela sociedade, ou seja, torna-se coletivo (VARGAS DE FARIA, 2005).

Por fim, entende-se necessário abordar as relações de assalariamento que se imiscuem na prática das organizações, que descaracterizam sua natureza coletivista, mas que ainda assim podem assumir significados diferentes dependendo de como se instituem.

Christoffoli (2000) caracteriza a apropriação do trabalho excedente em cooperativas de produção agropecuárias em três tipos: (1) trabalho assalariado, (2) trabalho coletivo não tipicamente assalariado e (3) trabalho coletivo capitalista. O trabalho assalariado é aquele contratado pelo capitalista no processo de produção, com o objetivo de gerar mais-valia, e cuja apropriação se dá de forma privada pelo capitalista. O trabalho coletivo não propriamente assalariado caracteriza-se pela cooperação na produção realizada por um grupo de pessoas visando o atingimento de fins comuns, sem a utilização de trabalho assalariado e se objetivo de lucro, porém, e necessariamente, objetivando a geração e apropriação coletiva dos excedentes. O trabalho coletivo capitalista é o realizado coletivamente, por um conjunto de produtores associados convertidos em capitalistas (o capitalista coletivo), com finalidade de obtenção de lucro, empregando para tal fim, além de seu próprio trabalho, o trabalho assalariado sistemático de terceiros.

As organizações solidárias de produção, autogeridas, pressupõem a apropriação de excedente de segundo tipo. Para Christoffoli, eventualmente, esse coletivo poderia empregar trabalho assalariado não sistemático.

A grande questão é identificar em que medida a presença de relações de assalariamento conduz os coletivos a se tornar organizações capitalistas que, por pressuposto, sobrevivem da exploração do trabalho assalariado e não mais do esforço de seus próprios membros (idem, p. 127)

Julga-se de extrema relevância a análise do autor a respeito dessa questão, empregando a categoria da exploração como elemento constitutivo das relações de trabalho.

3 A COOPERATIVA DOS TRABALHADORES METALÚRGICOS DE CANOAS (CTMC)

A Cooperativa dos Trabalhadores Metalúrgicos de Canoas - CTMC atua no ramo de metalurgia, fabricando e montando equipamentos industriais sob encomenda, em aço-carbono, aços inoxidáveis e aço-liga, e possui atualmente um quadro funcional com aproximadamente 200 cooperados. Foi constituída sob o controle dos trabalhadores em 2001 após o grupo detentor da propriedade e posse ter “abandonado” a fábrica. Os trabalhadores, sob assessoria do sindicato dos metalúrgicos de Canoas, ocuparam por quase três meses as instalações da fábrica, reivindicando, inicialmente, a manutenção de seus postos de trabalho pelo retorno do patrão ao o controle da fábrica. Após intervenções do sindicato e da Anteag³⁷, as negociações resultaram no arrendamento das instalações pelos trabalhadores e sua posterior aquisição a partir de créditos trabalhistas.

De uma forma geral, os cooperados da CTMC entendem ser de extrema importância não haver relações de assalariamento na organização. Nesse sentido, cabe pontuar que nem toda organização de trabalho associado está sob o comando dos produtores diretos, no sentido das características autogestionárias. Pontes (2004) argumenta que, apesar das cooperativas, no Brasil, serem a única forma jurídica que comporta as especificidades mencionadas, a prática do cooperativismo se constitui por distorções jurídicas entre relações de produção direta e trabalho assalariado. Assim, a autora classifica as cooperativas em três formas: (i) cooperativas sob o comando dos produtores diretos; (ii) cooperativas sob o comando do capital e; (iii) cooperativas sob o comando do trabalho precarizado, dividindo-se esta última em: cooperativas de trabalho (mão-de-obra) e cooperativas de trabalho precarizado *ad hoc* (fraudulentas).

O primeiro tipo caracteriza-se pela gestão democrática do conjunto dos trabalhadores, que exercem o controle coletivo do processo de trabalho e distribuem o resultado da produção proporcionalmente ao trabalho realizado. No segundo tipo, os produtores diretos são trabalhadores assalariados. Os cooperados compram a força de trabalho desses trabalhadores, que exercem suas atividades sob o controle

³⁷ Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão.

direto ou indireto dos cooperados, sob as condições estabelecidas na venda da força de trabalho (jornada de trabalho, metas e demais formas possíveis e atuais de consumo da força de trabalho e da produção de mais-valia). A definição sobre qual finalidade deve orientar a produção dos trabalhadores é dada pelos cooperados. Os meios de produção utilizados pelos trabalhadores são de propriedade dos cooperados. O produto, resultado do dispêndio da força de trabalho do produtor direto pertence aos cooperados. E, por fim, a força de trabalho dos produtores diretos é consumida como mercadoria, quando colocada em movimento, utilizando os meios de produção dispostos à concretização das atividades previamente definidas, por quem as comprou – os cooperados.

Nessas cooperativas, os cooperados, formam o grupo de proprietários dos meios de produção e do resultado do trabalho – produto –, da atividade executada por trabalhadores assalariados. Portanto, assumem as mesmas condições e características do capitalista de um empreendimento tradicionalmente orientado pelo comando do capital. (PONTES, 2004, p. 157)

O terceiro tipo refere-se à cooperativa formada por trabalhadores organizados que, privados da propriedade dos meios de produção, vendem a sua força de trabalho por intermédio da cooperativa. Dessa forma, a cooperativa de trabalho constitui-se, em regra, como forma de precarização do trabalho. As cooperativas aqui designadas como cooperativas de trabalho *ad hoc* (fraudulentas), para além disso, são aquelas que foram constituídas formal ou informalmente pelo capitalista, e que se encontram subordinadas a este. Assim, as constituições dessas cooperativas apresentam como objetivo única e exclusivamente a precarização do trabalho. A diferença essencial entre essas cooperativas e as cooperativas sob o comando dos produtores diretos é que, no segundo caso, a cooperativa vende o resultado do trabalho do conjunto de cooperados, ou seja, vende o produto do trabalho, a mercadoria, que pode se apresentar na forma de bem ou serviço, enquanto que no primeiro caso, a cooperativa não vende o resultado do trabalho dos cooperados, mas faz a intermediação como agenciamento da venda da própria força de trabalho de cada cooperado ao capitalista. Assim, as cooperativas do tipo três, de trabalho ou de mão-de-obra, operam na lógica definida pelo emprego assalariado que, de acordo com a legislação brasileira, observa os seguintes elementos: a subordinação, a pessoalidade e a não eventualidade no trabalho fornecido.

Na CTMC, todos os trabalhadores são cooperados, desde o trabalho mais simples ao mais complexo. Inclusive em processos tipicamente de apoio, como é o caso do refeitório da fábrica, observa-se a presença de trabalho associado. Entende-se, portanto, apesar das limitações que se verão a seguir relativas ao exercício do controle coletivo direto sobre a produção, que a CTMC enquadra-se no primeiro tipo de cooperativa conforme Pontes. Não se observa relações de assalariamento na organização e seus produtores comercializam um produto final com relativa autonomia sobre o processo de produção, sendo as atividades de trabalho exercidas no próprio local da fábrica. Além disso, de acordo com o raciocínio elaborado por Christoffoli (2000) – já apresentado na seção 2.2.4 –, os trabalhadores associados na CTMC sobrevivem do esforço coletivo de seus próprios membros.

Os produtos fabricados pela CTMC são caracterizados como “sob encomenda”. Na maioria dos casos, a organização fabrica toda estrutura metálica para peças e equipamentos de vários seguimentos da indústria, destacando-se o setor naval, de hidrogeração e petroquímica. O mercado de atuação da cooperativa é nacional e internacional. O processo de produção na CTMC inicia a partir dos projetos que os clientes encaminham, com especificações sobre o resultado final. A CTMC, a partir da demanda da organização-cliente, interpreta tal projeto, orça o produto e executa a peça e/ou equipamento no que se refere à caldeiraria³⁸ média e pesada, soldagem, usinagem e pintura. Em alguns casos em que o produto final não pode ser transportado montado, membros da CTMC finalizam a montagem do bem no local estipulado pelo cliente. Não compõe o processo de produção da CTMC componentes elétricos ou hidráulicos das peças/equipamentos. É freqüente a visita de clientes na planta industrial da CTMC para controle do processo de produção, embora a cooperativa tenha bastante autonomia para a execução do processo. Com fins de legitimar a qualidade do seu trabalho perante o ambiente externo, a CTMC possui certificação de normas de qualidade internacionais, o que representa um fator crítico para sua manutenção. Segundo o discurso de mercado, as normas de certificação minimizariam a incidência de defeitos no processo produtivo, e, como da qualidade dos bens produzidos pela cooperativa dependem vidas, como é o caso da

³⁸ Caldeiraria é a área de competência mecânica responsável pela fabricação de peças e equipamentos em geral partindo da conformação de chapas metálicas planas (aço carbono, aço inoxidável ou ligas de alumínio).

fabricação de navios e comportas para usinas hidrelétricas, a adesão a um sistema de certificação internacional seria imprescindível. Os processos de soldagem e pintura são considerados os mais críticos com relação a esse aspecto, pois sua qualidade pode comprometer a eficácia do equipamento. Normas de certificação, assim, garantiriam que a organização executa seus processos de acordo com especificações internacionalmente aceitas, o que lhe confere aceitação no mercado. Este fato insere a CTMC em normas de produção tipicamente capitalistas, influenciando significativamente a sua subordinação aos parâmetros de concorrência capitalista.

A base tecnológica da CTMC caracteriza-se predominantemente como artesanato industrial com uso de máquinas-ferramentas (segundo a classificação de Vieitez e Dal Ri, 2001), embora em alguns processos se utilize máquinas automatizadas. Os processos diretamente responsáveis pelo produto final, no entanto, ainda estão bastante centrados nos profissionais de caldeiraria, soldagem e pintura, de forma que, considerando-se a totalidade dos processos que compõe a produção na cooperativa, que há pouquíssimo conhecimento incorporado em maquinaria. O uso das mesmas concentra-se em processos que exigem muito dispêndio de força e pouca habilidade de ofício, como é o caso de corte e moldagem de chapas de aço.

A divisão técnica do trabalho será descrita de forma mais aprofundada em seções posteriores, mas, em termos gerais, há um grau significativo de diferenciação entre funções onde predominam habilidades manuais desenvolvidas a partir de conhecimentos práticos, concentradas na execução da produção, e funções onde predominam atividades de manipulação de informações, calcadas em conhecimentos de ordem mais teórica, ligadas ao controle e gestão da produção. Mesmo assim, observa-se que, em alguns casos, funções predominantemente manuais concentram uma complexidade maior do que funções predominantemente intelectuais, em função do caráter artesanal de muitos processos. Os produtos fabricados apresentam uma diversificação bastante grande, já que a organização desenvolve projetos sob encomenda.

O quadro de produtores da cooperativa possui muitos dos seus fundadores originais ainda em atuação. Contudo, para conseguir atingir um padrão de atuação no seu ambiente, a organização necessitou captar grande parte de seu corpo-técnico diretivo de nível gerencial do mercado de força de trabalho, incorporando-os

ao grupo de cooperados, pois significativa parcela do corpo de trabalhadores não possuía – e ainda não possui – conhecimento profissional em gestão quando da fundação da CTMC. Os processos de tomada de decisão estratégicos, pelo menos em termos de chancela, se concentram nas assembléias gerais, que acontecem cada vez que um assunto de cunho desse tipo necessita ser deliberado – o que acontece com uma frequência trimestral na maioria das vezes.

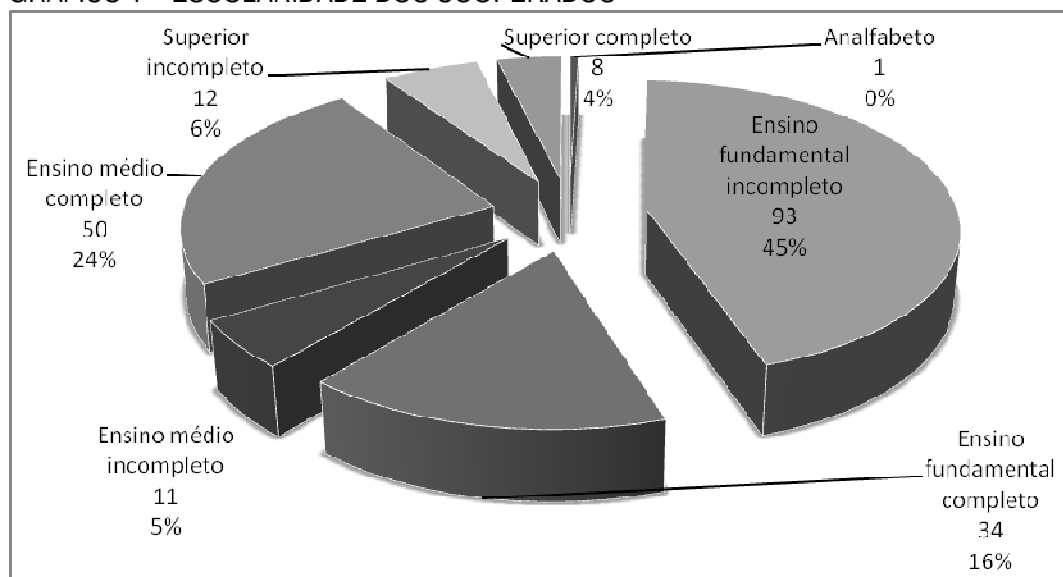
A escolaridade dos cooperados encontra-se distribuída conforme demonstram o quadro 15 e o gráfico 1, destacando-se dois grupos de trabalhadores: um com predominância de ensino fundamental incompleto, onde encontram-se a maioria dos trabalhadores com idade mais avançada, maior tempo de cooperação – quase todos fundadores – e alta habilidade de ofício; um segundo patamar de escolaridade predominante, estão cooperados que juntaram-se à CTMC mais recentemente, jovens, com ensino médio completo, alocados em funções técnicas da produção cuja habilidade depende da interação entre interpretação de informações e destreza manual. Cooperados com ensino superior completo e incompleto concentram-se em funções de gestão.

Para facilitar a leitura do presente trabalho, traçou-se um mapa do perfil dos entrevistados, já que se entende que suas falas encontram profunda relação com sua condição de escolaridade, idade, tempo de cooperação na CTMC e função ocupada. O mapa pode ser visualizado na figura 1, que ilustra também a estrutura funcional da organização. A partir dela, é possível observar a distribuição de funções que compõe o trabalho na CTMC, bem como os distintos níveis hierárquicos. Observa-se, sob o ponto de vista da ação organizacional, a presença de relações de subordinação do tipo supervisão e coordenação, aspecto que será mais bem aprofundado nas seções a seguir.

QUADRO 15 – DISTRIBUIÇÃO DOS COOPERADOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE

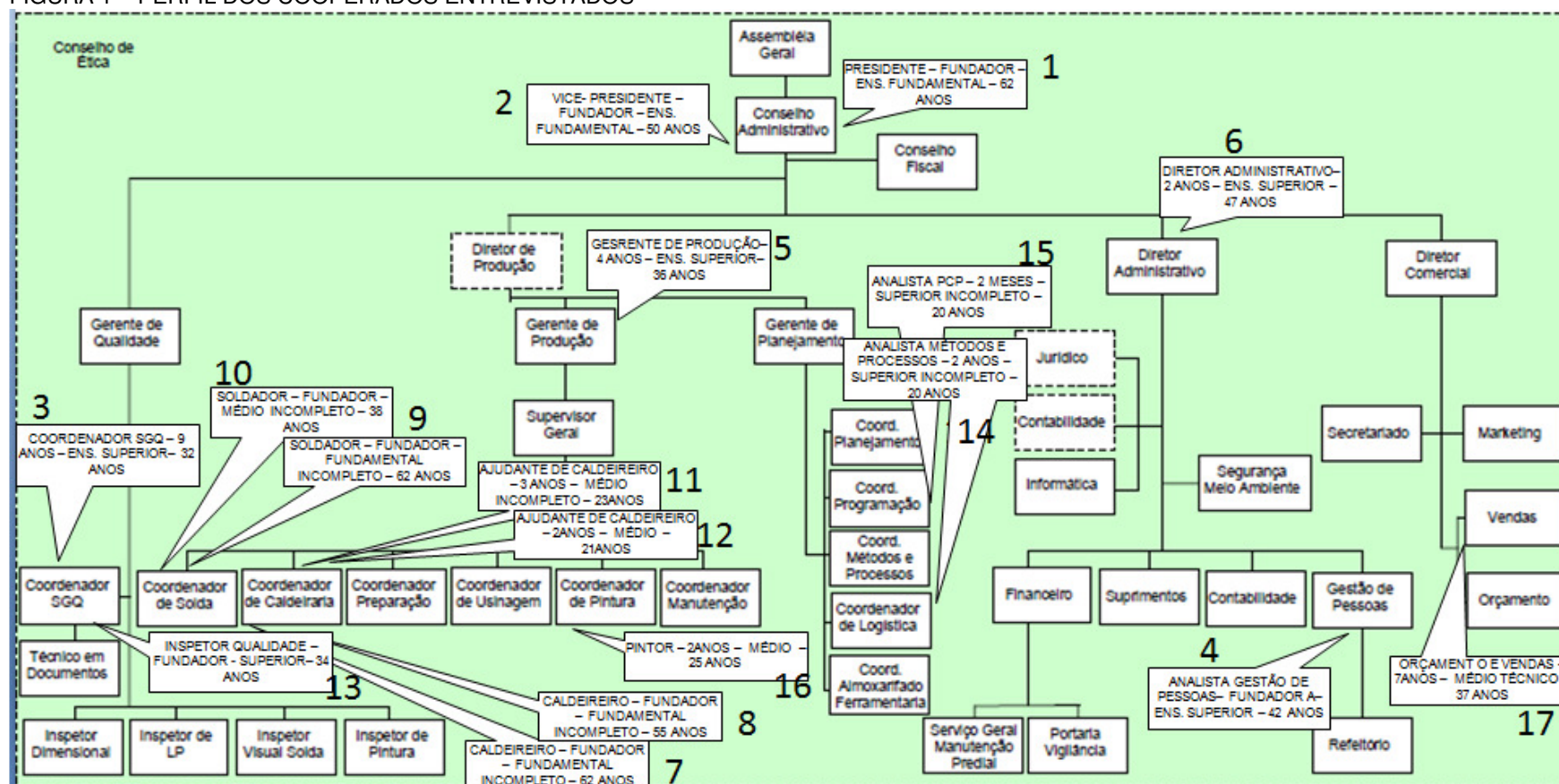
ESCOLARIDADE	TOTAL	PERCENTUAL
Analfabeto	1	00,5%
Ensino fundamental incompleto	93	44,5%
Ensino fundamental completo	34	16,3%
Ensino médio incompleto	11	05,3%
Ensino médio completo	50	23,9%
Superior incompleto	12	05,7%
Superior completo	8	03,8%
Total	209	100%

GRÁFICO 1 – ESCOLARIDADE DOS COOPERADOS



FONTE: CTMC FEV 2010.

FIGURA 1 – PERFIL DOS COOPERADOS ENTREVISTADOS



3.1 CARACTERÍSTICAS AUTOGESTIONÁRIAS NA CTMC E SUA RELAÇÃO COM A QUALIFICAÇÃO

Neste subcapítulo, será analisado em que medida as características autogestionárias encontram-se presentes na organização, e como a qualificação dos trabalhadores vincula-se a essas características.

3.1.1 Projeto de Organização e Vínculos Sociais

A forma organizacional da CTMC está fortemente relacionada com o “fato fundador” da organização: o abandono do patronato que levou os trabalhadores a mobilizarem-se em forma de greve, reivindicando a garantia de seus empregos e de seus créditos trabalhistas. A intervenção do sindicato dos metalúrgicos de Canoas foi determinante para que, durante a mobilização, o grupo decidisse pela criação da cooperativa em alternativa de simplesmente acionar os antigos patrões na justiça.

As motivações envolvidas, portanto, no momento de constituição da CTMC estão em grande parte relacionadas com a manutenção dos postos de emprego.

“Esse início se deu em função de uma necessidade, porque no final dos anos 90 a empresa entrou em crise profunda e chegou o momento de não ter mais condições de tocar as atividades. Daí numa decisão de todos os trabalhadores, numa assembléia na fábrica a gente decidiu que ia parar por tempo indeterminado até que se resolvesse o problema de todos os funcionários.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

Um fato que contribui significativamente para a decisão de arriscar a criação de uma cooperativa em troca de aguardar uma decisão favorável da justiça em relação aos créditos trabalhistas foi o perfil em que a maioria dos trabalhadores se encontrava: com idade avançada, com conhecimento extremamente elaborado sobre o trabalho de caldeiraria artesanal, mas com baixa escolaridade.

“Na época em que a antiga empresa faliu, a gente já tava com uma certa idade, alguns de nós, e é difícil conseguir lugar no mercado. Então se tu fosse no patrão, ele ia dizer que vassoura nova é que varre bem. E a experiência que nós tínhamos dava pra gente tocar. E a gente se fez um desafio, vamos à luta, vamos trabalhar, e a maioria das pessoas que nós temos aqui é daquela época ainda.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 55 ANOS)

“E ela (juíza) viu que era o que nós queríamos, era conversar, nós queríamos receber, nós queríamos trabalhar e não tinha ninguém ali dentro. Eles queriam assumir a fábrica sem nós, mas como é que tu vais deixar de lado assim trabalhadores de 30 anos de serviço? Então a justiça viu isso.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

Com a assessoria do sindicato, os trabalhadores iniciaram uma série de discussões coletivas e puderam ter acesso às reais possibilidades de virem a se tornar donos da fábrica. Isso só foi possível com o auxílio de uma assessoria jurídica, e, como se verá a seguir, pelo estímulo advindo de políticas públicas no campo da economia solidária por parte do governo estadual na época. Os trabalhadores chegaram à conclusão que seria melhor optar pela alternativa do trabalho associado.

“No início foi difícil, pra montar a cooperativa, pra pegar nome com os clientes. Porque se a gente saísse da empresa a gente ia perder tudo, íamos ficar desempregados.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 62 ANOS)

“O nosso início foi bem complicado, não foi nada fácil. Até pegar um nome no mercado. A forma de assumir a fábrica foi pelo sindicato, porque a mão-de-obra era muito boa, e a gente não queria perder, se a gente saísse ia perder tudo, direitos, emprego.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 35 ANOS)

“Na época a gente ficou sem o patrão, nós ficamos abandonados, então através desse abandono, em tese, nós decidimos junto com o sindicato fazer uma greve que durou 4 meses. E nesse período nós fomos discutindo a possibilidade de assumir a fábrica, e cada dia que passava ela se justificava mais, da necessidade de montar uma cooperativa.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

Observa-se, portanto, que a motivação fundamental que orientou a constituição da CTMC, e que, dessa forma marca um elemento central do

vínculo organizacional, é a manutenção de postos de trabalho e de renda para o grupo de associados. Isso corrobora a observação de Fischer e Tiriba (2009), de que a garantia das condições de reprodução é motivação essencial para o movimento das empresas recuperadas, e que, a princípio, essa garantia se dá na condição de assalariamento. Se por um lado, portanto, não há, como Faria (2009) concebe, uma negação da constituição da organização como simples alternativa de renda, não há também elementos para que os trabalhadores possam conceber um projeto societário alternativo ao capitalista. Ao que tudo indica, a condição de superação da relação de assalariamento pela de trabalhador coletivo depende significativamente da mediação do “intelectual”, aqui representado pelas figuras do sindicato e do partido político. Depende, assim, da mediação da formação política.

Nesse sentido, nota-se que o período de greve e tomada das instalações da fábrica foi de fundamental importância para a decisão de constituir a cooperativa e, dessa maneira, propiciar ao grupo de trabalhadores novas relações de propriedade no trabalho.

“Então de lá pra cá agente se comprometeu de fazer uma manifestação e procurar os nossos direitos sem baderna, sem bagunça e eles corroboraram esse acordo conosco o Olívio Dutra que era o governo do Estado ele apoiou muito agente com relação a processos. Então temos uma parceria com o pessoal do PT, nós precisemos de apoio e eles deram na época, que foi em relação à polícia, quando tu te rebelas embora que não bata em ninguém nem brigue, as pessoas que detêm o poder e que são do outro lado, eles não querem o teu bem e nem falar contigo. Por exemplo, uma cooperativa é um bando de peão idiota, boca aberta, essa é a realidade. É que nós parávamos na frente da empresa, não abandonamos a empresa nunca, o patrão foi embora nós ficamos dentro da empresa 24 horas para não roubarem, até para o patrão não tirar as máquinas. Nós acampamos três meses dentro da empresa, nós pegávamos quatro ou cinco pessoas e fazíamos uma ronda dentro da empresa, para não ficar um sozinho até para o caso de desaparecer alguma coisa, dizemos, ‘Não fomos nós’. Colocamos guarda, todo mundo sem receber, ficou gente lá, muito arroz e carreteiro nós fizemos lá e fomos para a justiça de trabalho e nós conseguimos pela justiça do trabalho de POA. Muitos trabalhavam por fora não podiam, outros podiam ficar, uns acreditavam outros não acreditavam mais, achavam que éramos doidos. Criou-se o que temos hoje, uma empresa grande deste tamanho.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

A experiência de acampamento na fábrica apresenta, segundo a fala do cooperado, uma dimensão extremamente pedagógica no sentido da vivência

da insubordinação, no caso, da propriedade privada. Tal fenômeno é denominado por Mariana (2003) como “pedagogia do levante”, no qual os trabalhadores passam pelo enfrentamento de condições objetivas numa condição extrema, em que há a ameaça da integridade física. A insubordinação, nesse caso, é sustentada por uma forte vontade contra-hegemônica, elaborada, simultaneamente, por uma vivência prática e por um direcionamento teórico. Ao que parece aqui, há o que Kosik (2002) caracteriza como a superação da simples satisfação das carências imediatas em função de um reconhecimento da possibilidade de uma outra relação de trabalho.

“O que a gente passou aqui no início foi complicado. Foi complicado. Porque a fábrica ia fechar, iam deixar a gente aqui tudo sem receber, sem nada. Nós não tínhamos nem o que comer. E o patrão da empresa tinha dinheiro, mas eles não queriam pagar. E aí a gente resolveu fazer a greve, ficamos com as encomendas todas da firma, pra não abandonar nós ficamos aqui. Quem a abastecia a gente era o sindicato, que fazia almoço e tal. No início eles não queriam que a gente entrasse na fábrica, queriam que a gente ficasse só lá pra frente. E a gente tinha o que fazer, mas não tinha pagamento. E depois a justiça decidiu que a gente podia assumir, mas e dinheiro pra começar? A água cortada, a luz cortada, mas nós começamos. E o primeiro pagamento deu, em 3 meses de serviço, R\$ 60,00 pra cada um. Mas quem conhecia a gente, o serviço que a gente fazia, confiava em nós. E foram largando servicinho atrás de servicinho, e com o conhecimento da gente, tudo foi indo. Se equilibrando a gente foi indo.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 62 ANOS)

“A influência (do sindicato) foi muito boa, muito positiva. Vou te contar uma coisa que é muito particular, todo mundo, nenhuma pessoa vai por aquele caminho lá, e só tu vai, aí os outros pensam que a pessoa é louca, mas tu tens alguma coisa que te diz que tu estás certo, e foi que aconteceu conosco. Enquanto as pessoas falavam: ‘O Maia é soldador vai gerenciar uma empresa? Esse cara é doido, idiota, um maluco, vai quebrar essa empresa e vai ficar pior do que estava, aonde se viu um peão administrar empresa?’ Mas o que tem dentro de ti? Eu consigo, eu confio, e isso que tínhamos nós eu o João (presidente do sindicato), nós confiávamos que nos íamos ter sucesso com o grupo, hoje eu tenho sucesso com o grupo, eu venho na CTMC porque eu tenho fábrica.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

Aparecem aqui alguns elementos relacionados à organização qualificante, proposta por Zarifian (1995), quais sejam a capacidade de agir em conjunto (cooperação), a renovação das competências dos trabalhadores respeitando a diversidade dos seus percursos profissionais (inclusão) e a

capacidade de conduzir o trabalho e os processos de mudança (cultura organizativa). Interessante observar que, apesar da elaboração de Zarifian ser construída em contextos de desenvolvimentos das forças produtivas mais avançados do que aquele em que se encontra a CTMC, a necessidade de desenvolvimento de uma qualificação coletiva para a gestão do trabalho associado aponta para elementos da organização qualificante.

“Nós começamos do zero sem apoio de nada, nós começamos ganhando R\$ 30,00 por mês, não dava nem pra passagem. O sindicato ajudou com apoio, advogado e tal, mas dinheiro assim, de governo e tal, nada. A gente foi pegando serviço e conseguindo pagar as máquinas, a calandra, o prédio, tudo que era do patrão. Então a gente diz assim, a cooperativa a gente não faz pra ter lucro, a gente faz pra sobreviver.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 55 ANOS)

A possibilidade de tomada do controle e propriedade da fábrica pelos trabalhadores só pode ser suscitada pela articulação política entre o grupo de trabalhadores e o sindicato, tanto é que o primeiro presidente eleito da cooperativa foi justamente o representante sindical na época. A interação entre elaboração teórica e enfrentamento prático sobre situação de abandono eminente, com o apoio das instâncias de representação política, foram decisivas para a constituição da CTMC e possibilitou a ampliação do reconhecimento das reais motivações envolvidas no processo, motivações essas profundamente relacionadas às angústias de perder a fonte de renda, o espaço de reconhecimento social e a ânsia pela vivência de novas relações de trabalho. Esse último aspecto aparece em vários trechos da fala dos cooperados, tanto quando se referem ao momento de constituição da organização como quando se tratam de momentos mais contemporâneos.

“A maioria do grupo pegou junto, uns que não quiseram já não voltaram mais, mas os que queriam a cooperativa... Não é nem que queriam uma cooperativa, mas queriam uma coisa nova. Porque em termos do trabalho, é o mesmo trabalho, só que a gente tem aquela liberdade. Não é questão de ser vagabundo, não, não, pelo contrário, a gente trabalha mais ainda, porque é uma coisa que é pra gente, então a gente tem obrigação, compromisso. Mas a coisa nova que eu digo é isso de não ter mais o patrão, a conversa. A gente entra na sala do João (vice-presidente), do Maia (presidente), a gente entra na sala de qualquer um aqui, as portas são abertas pra gente conversar. A gente se reúne praticamente toda semana, não

todos, mas temos assembléia seguido, a gente discute as idéias, o que tá certo e o que tá errado. Ninguém é perfeito, isso não existe, não existe nada 100%.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 55 ANOS)

À medida que os trabalhadores foram tendo acesso à noção de que haveria outra possibilidade à da relação de assalariamento, por meio de conteúdos sobre a legislação de cooperativismo e economia solidária, fornecidos pelo sindicato e Anteag, puderem reconhecer que sua motivação conjuga não só a manutenção de renda, mas o estabelecimento de condições que possibilitem outros momentos existenciais no trabalho. Há, portanto, apesar de diversas limitações, um movimento de alargamento da perspectiva da atividade possível (CLOT, 2006): a luta pelo emprego deixa de ser a única possibilidade sentida. E por mais que num quadro de relações de produção mais amplo a cooperativa seja bastante limitada sob o ponto de vista da autonomia, como se verá a seguir, esse novo nível de engajamento subjetivo com um projeto de organização de trabalho associado transforma concretamente a qualificação de classe (ideológico-política) dos trabalhadores.

“É assim, se me dissesse: queres trabalhar em uma empresa privada? Eu te responderia que estou aposentado há dez anos, tenho 60 anos de idade e eu gostaria de nunca mais trabalhar em uma empresa privada, agüentei desaforo, humilhação, desrespeito, salário de qualquer jeito. Eu sempre sonhei onde eu estou hoje, mas não por um sucesso, não tenho um sucesso meu, meu sucesso coletivo, é ver que as pessoas são bem tratadas. Eu não aceito de um presidente uma humilhação, não aceito de ninguém aqui dentro, perseguição, não se criam essas coisas assim não existe. É uma questão de pessoa para pessoa, não imposição.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 62 ANOS)

O referido alargamento da atividade possível é resultado da modificação do aspecto da forma social da qualificação – mudança nas relações de propriedade – e da introdução de conhecimento de aspectos jurídicos contextualizados, ligados à dimensão política da qualificação, ao mesmo tempo que sustentados pelo domínio coletivo do conhecimento tecnológico mínimo para a manutenção das atividades da fábrica – aspecto técnico da qualificação.

“Agente teve apoio de advogados conhecidos nossos, nosso maior problema foi a documentação. Mão de obra, qualificação, conhecimento profundo das encomendas do serviço

do cliente nós tínhamos e temos, então agente aprimorou a qualificação profissional. (...) Eu tenho um conhecimento operacional, eu vivi na fábrica, me aposentei com 35 anos de empresa, de fábrica, então eu trabalhei com muitas pessoas por aí, no Brasil todo, estive até em Rondônia, então o sofrimento das pessoas e tem dentro desse pessoal de fábrica boas e más pessoas, e as boas pessoas fazem um empreendimento como nós fizemos, de realmente querer trabalhar em prol. Eu diria que o sucesso é que o pessoal compra casa, terreno, carro novo, estão todos trabalhando, nós temos uma série de coisas que colocamos a disposição, clínico, refeitório, roupa, calçado, organização no sentido pessoal, direta, um tratamento assim, eu vou à fábrica, eu sou mais um, não sou o cara, eu sou uma das pessoas embora eu seja o presidente, representado como tal porque eu acho que a hierarquia tem que existir, mas eu sou uma pessoa de todos, ninguém é tratado diferente, todos são iguais.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

Observa-se que ainda hoje há uma percepção dos cooperados em geral de que as relações de trabalho na cooperativa são mais satisfatórias do que em relações de assalariamento. Essa percepção se constrói em diversos aspectos, como ilustram os depoimentos a seguir.

“Tem uma relação diferenciada aqui dentro. Tem uma relação humana muito grande, um respeito, independente do teu grau de responsabilidade. Tu tens teus compromissos e tal, mas a relação humana aqui é mais direta, é muito mais salutar. Tu, numa empresa, és um número; aqui não, tu és uma pessoa. O ser humano ta acima de tudo, isso eu acho que é o grande diferencial que existe entre uma empresa privada e uma cooperativa. Na empresa privada tu tens uma estrutura, os representantes gerenciais são pagos pra administrar o resto, administrar os conflitos. Aqui tu tens uma linha direta entre a pessoa que faz o serviço mais básico e o presidente. As pessoas sentam e conversam com o presidente, as portas sempre estão abertas, qualquer problema a gente ta aberto. Numa empresa privada tu nem sabes quem é o fulano lá, aqui todo mundo se conhece.” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

“Eu tive várias oportunidades de ir pra outras empresas, até com salário maior, mas eu não saí. Já tive oportunidade de sair pra outra empresa pelo dobro, e não saí por conta da autonomia, liberdade, pelo meu aprendizado, por tudo. Por comprometimento. Eu conversei com o pessoal e eu não saí.” (ANALISTA DE ORÇAMENTO E VENDAS, 7 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO, 37 ANOS)

“O tratamento das pessoas hoje é totalmente diferente do que se fosse trabalhar numa empresa privada. Tu tens mais liberdade, liberdade de expressão tua opinião, criticar. Numa empresa privada, tu tens um chefe e tu fazes tudo o que ele manda. Aqui tu fazes aquilo que tu

achas que é certo, e tu tens a liberdade de contestar.” (INSPETOR DE QUALIDADE, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO SUPERIOR, 34 ANOS)

Observam-se aqui percepções sobre uma nova relação de autonomia experimentada no trabalho associado que repercutem sobre os sentimentos de liberdade pelo diálogo, o que reforça o argumento de que em organizações coletivistas predominam relações democráticas. Há que se considerar, contudo que os trechos supracitados pertencem a falas de cooperados que ocupam funções com certo nível de responsabilidade sobre a gestão ou cuja atividade está fortemente vinculada à articulação entre conhecimento prático e teórico. Essas condições, na CTMC, apresentam-se como necessárias a uma vivência diferenciada da democracia organizacional, o que indica que o acesso a conhecimentos tecnológicos (de produção e de gestão) são possibilitadores de uma nova relação de trabalho, visto que potencializam a capacidade argumentativa. Outra condição observada como possibilitadora de maior engajamento com a organização coletivista é a vinculação ao grupo de fundadores.

“Os que se sentam mais a vontade pra chegar aqui, falar com o pessoal da direção, são os mais antigos. Porque a gente não tem a visita deles muito freqüente lá na fábrica, então a gente sente como se não pudesse vir aqui também. Eu acho que se houvesse mais comunicação deles conosco, dos diretores com a gente eu acho que seria mais aberto tudo. Ir lá, conversar conosco, porque de vir aqui na direção e conversar com eles, eu não tenho coragem.” (AJUDANTE DE CALDEIREIRO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO, 21 ANOS)

“No acampamento, nos 2 primeiros meses todo mundo aderiu. Mas depois as pessoas começaram a cair num descrédito, num desânimo, e foram tomando outras alternativas. Tem pessoas que foram despejadas, corte de luz, água, foi um terror. Foi no final de ano, virada de ano nós passamos aqui acampados. Isso foi muito doloroso. O acampamento a gente aprendeu que como é importante a gente estar unificado, na resistência, na luta.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

O fato de pertencer ao grupo de fundadores dá ao cooperado, na CTMC, uma condição diferenciada porque permite vincular-se a uma história que aproxima tanto os cooperados com um projeto da cooperativa como entre os cooperados entre si, independente de estarem ocupando funções predominantemente manuais ou intelectuais. Essa relação ficará mais clara

quando o princípio da gestão democrática for analisado, mas já permite inferir que laços de companheirismo influenciam o exercício da democracia direta. Esse aspecto fica bastante claro na fala do cooperado a seguir, que, apesar de possuir apenas ensino fundamental incompleto e se considerar “burro” por não possuir escolaridade elevada, sente-se engajado na gestão da organização em amplo sentido.

“Aqui eles escutam muito a pessoa, porque as pessoas têm o direito de conversar. Em firma é difícil tu teres acesso com o chefe, dizer: eu vou lá falar com o engenheiro da firma, o diretor da firma, o dono da firma. Aqui não, aqui somos todos iguais. Eu decido que quero falar com fulano, não tem hora marcada, não tem nada. Eu atravesso a fábrica chego pra ele: cara, quero falar contigo. O cara vai se sentir bem e não vai sair, né. Porque aqui não tem dono, somos quase todos iguais, só a diferença é que uns tem cargo maior e cargo menor, né. Mas na hora de conversar, essas coisas, é praticamente tudo igual. Vocabulário nada, isso não muda nada.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 62 ANOS)

Outro aspecto que relaciona-se à motivação para o trabalho associado para além da alternativa de renda é oportunidade de realização no trabalho, que aparecerá de forma mais clara quando se abordar o aspecto da apropriação da atividade.

“Tem pessoas que têm uma visão muito mais sentimental, profissional e sentimental, e tem pessoas que tem um lado extremamente profissional. Tem pessoas que aqui, sem capital de giro, teve momentos que não se tinha dinheiro pra pagar em dia. E mesmo assim teve gente que ficou, que disse que gosta daqui, que ta realizado aqui, a minha vida ta aqui. E outros não. A coisa apertou vou cair fora. Porque tem cooperativas que tem os cooperados e CLT, nós não. Mas mesmo assim, cada cabeça uma sentença.” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

“A cooperativa em si é bem melhor de trabalhar do que uma empresa. O que faz a pessoa sair mesmo é salário, garantia. Eu já não saí daqui porque é melhor de se trabalhar mesmo.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 35 ANOS)

O sentimento de realização vincula-se muito às oportunidades de aprendizado proporcionadas na CTMC, mas a motivação para a permanência na organização é constantemente desafiada pela sedução da “carteira assinada”. Em função dos sistemáticos desafios que a cooperativa precisa

enfrentar no mercado no sentido da sua sobrevivência, os trabalhadores se vêem constantemente divididos entre o desejo de ultrapassar a relação de subordinação da condição de vendedores individuais de sua força de trabalho e a sensação de proteção que a relação de emprego oferece através das garantias financeiras que acordo de trabalho celetista oferece.

“A diferença da cooperativa pra uma empresa é que aqui nós não temos direitos garantidos, 13º, férias, fundo de garantia. A gente até tem sobra, 15 dias de férias, mas isso é prêmio, não é obrigação. Vantagem a gente tem muito pouca. O ambiente de trabalho é bom, a turma se dá muito bem. (...) Eu acho que se alguém oferecesse pra comprar a cooperativa, a maioria do pessoal ia querer, porque tem mais direitos, dá mais segurança. Tem bem mais segurança.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 62 ANOS)

“A diferença de uma firma pra cooperativa é que lá eu ganho férias, fundo de garantia, 13º, tem essas vantagens. Mas em compensação se eu sair daqui hoje e for pra uma empresa privada eu vou ganhar quase R\$1.000,00 de diferença, porque aqui o peão ganha mais. Tem vantagens também na cooperativa que a gente conversa, todo mundo dá sua opinião, porque numa firma privada tu não tens esse direito, e aqui todo mundo dá sua opinião, de chegar e falar se tá errado, se não aceita. A gente vai sentar e discutir. Essa é a vantagem. Mas uma firma privada tem mais garantia.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 35 ANOS)

“Eu vim pra cooperativa porque pagavam melhor que o mercado. As desvantagens são fundo de garantia, 13º. Mas a cooperativa aqui tem sobra, tem plano de saúde, auxílio alimentação, o INSS eles pagam. Eu quando saí do mercado e vim prá cá, eu vim porque eu queria um serviço que pagasse melhor, mas eu vi que eu gosto da área que eu to trabalhando e vi que aqui eu tinha oportunidade de crescer, de aprender. Aqui eu tenho mais oportunidade de aprender, porque tudo que eu pergunto pro meu chefe ele me responde, e com isso eu aprendo bem.” (AJUDANTE DE CALDEIREIRO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO, 21 ANOS)

A motivação de permanência na cooperativa oscila, portanto, entre ceder aos aliciantes financeiros e ideológicos da relação de assalariamento e construir, mesmo que de forma limitada, uma nova relação de trabalho, mais qualificante e desafiadora. Os aliciantes financeiros revelam situações limite em que se fragiliza a noção do coletivo de trabalho em relação ao individualismo hegemônico (LIMA, 2009). Embora haja, como se verá adiante, uma melhor distribuição de renda entre as funções na cooperativa se comparada à

estrutura de remuneração do mercado de trabalho, os tributos trabalhistas fornecem ao trabalhador uma “poupança” percebida não como componente da exploração do seu trabalho (mais-valia), mas como uma benesse que o Estado força o capitalista a conceder. Ao cooperado não é evidente que o recolhimento de FGTS, 13º salário e abono de férias é composto pelo valor que seu trabalho gera. Assim, a relação se inverte: na cooperativa ele “perde” direitos se comparar à empresa de capital privado, mesmo que sua renda como associado seja em média maior do que a empresa privada remunera.

“Não existe uma regra nesse assunto, eu tenho certeza que se fosse levantar isso na fábrica hoje (sobre uma possível venda da cooperativa ao capital privado), 50% aceitariam e os outros não, porque tem aqueles comodistas que querem que faça tudo. A empresa tá quebrando quem é que colocou a mão, quem é que nos chamava de loucos, agora quem é que quer ia para a rua de quem está aqui? Quer dizer, a diferença é grande, antes a maioria não acreditava, hoje ninguém quer sair daqui. A diferença é as pessoas colocarem a mão, fazerem as coisas funcionarem.” (E1)

Por outro lado, mesmo entre o grupo de cooperados com maior acesso a formação política, não parece haver uma clareza entre o projeto societário que baliza as práticas ditas autogestionárias. Em muitos aspectos, o discurso do cooperativismo e da economia solidária se confunde com o do empreendedorismo e da hegemonia do mercado, e a produção livremente associada com a ideologia do sucesso.

“Nós entendemos que somos uma empresa média, estruturada, e fizemos isso baseados no respeito ao ser humano, acredito que a liberdade, o nosso sonho é ter o nosso próprio negócio e acho que a questão financeira não é só importante, ela é fundamental no momento da organização. Se trabalhares por dinheiro, por exemplo, colocas uma pessoa que tu pagas, pagando o equipamento, será que vai melhorar? Eu tenho minhas dúvidas, porque daí passa a ser um dono, passa ser alguém que vai dar ordens, então tem um ditado que quando uma cabeça é boa, dez é melhor, vinte é muito melhor ainda, então a filosofia nossa é grupo. Então, eu posso levantar uma questão e todo mundo me aplaudir, como pode todo mundo dizer que não, ou a metade, enfim para isso tem assembléia quando tem alguma coisa para discutir, quando tem alguma discussão interna nós fazemos, mas ninguém é dono da verdade, discutimos até esgotar o assunto e de repente é aplaudido ou naquele processo não se fala mais, e quando tem uma só pessoa dá problema é do tipo “faça o que eu mando e não faça o que eu faço”.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

“O trabalhador em geral tem medo do sucesso, porque a maioria do trabalhador quer trabalhar os 30 dias no mês e receber, e não quer se preocupar com o sucesso. Ele se preocupa com o dia, com o mês, final do ano tem 13º, férias. E o novo trabalhador que eu imagino ele tem que perder esse medo, parar de esperar que o patrão diga pra ele o que ele vai fazer, e o sucesso que pra nós é não ter medo de abrir mão de tudo isso que a CLT oferta pra gente a assumir a cooperativa. (...) Esse medo tá ligado ao passado, porque na verdade o trabalhador sempre trabalhou com carteira assinada, sempre teve proteção, desde a época do Getúlio Vargas. Então acho que a partir do momento que tu perceberes que tu podes ter uma outra alternativa de vida, de renda, dá pra viver tranquilo. A cooperativa, se todos entenderem esse processo, ela vai bem, porque a cooperativa não concentra, ela não foi criada pra concentrar lucro, ela foi criada pra concentrar esforços, distribuição de renda, direitos e deveres. Isso a gente tem que trabalhar muito com os sócios.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

Há claramente uma vinculação ideológica entre economia solidária e educação para o empreendedorismo no sentido em que Tiriba (2008) observa, ou seja, para estimular a “gestão do próprio negócio”, tornando-se patrão de si mesmo, ao invés da relação sem patrão.

“Nós fizemos debate durante o acampamento, a Anteag tava junto, sobre cooperativismo, então essa questão da formação, dentro da SEDAI, dentro de uma questão de governo, eles conduziram muito bem isso, sobre o ato cooperativado, as formas de fazer cooperativa, porque eu acho que a cooperativa tem uma coisa que tem que ser desvendada, que é o trabalhador entender que ele é um empreendedor.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

Tal constatação denota, por um lado, uma fragilidade da formação política a que tais organizações têm acesso, em muitos casos por uma distância entre a produção de conhecimentos na universidade o mundo do trabalho, e por outro a associação dos sindicatos, agência de formação e órgãos de gestão pública com uma proposta reformista de organização associada, vinculada à manutenção do Estado capitalista.

Apesar disso, há um entendimento claro, principalmente pelos responsáveis pela gestão da organização, que a relação de trabalho associado pressupõe o enfrentamento da prática de esperar que o patrão resolva os problemas de sobrevivência da organização.

“Porque quando tu perdes o medo, tu deixas de ser empregado. Numa cooperativa tu não tens o patrão pra botar a culpa quando alguma coisa dá errado, tu és o responsável.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

Nesse sentido, qualificação está profundamente relacionada com auto-estima e a novas formas, mais emancipatórias, de lidar com as angústias fundamentais que o grupo de trabalhadores experimenta.

“O que eu achava que seria mais fácil é o que tornou mais complicado, que é o convencimento e a mudança de comportamento das pessoas. Porque antes de começar tudo é um discurso, de que vai dar certo e tal, mas a história é que tu deixas de ser um dia um funcionário de uma empresa, certa assinatura, e passa a ser dono do processo, do empreendimento. Só que a maioria não pensa assim ainda. Tem muito o que fazer na cooperativa, tem o fator do ato cooperado. Então pra mim o que eu achava que seria o mais fácil se tornou o mais difícil, que é a mudança de comportamento das pessoas. Porque na cooperativa as pessoas querem ser cooperadas quando vale pra elas, quando não vale, eles não querem ser cooperados.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

A superação da lógica individualista pela lógica coletivista, no caso da CTMC, parece estar mais fortemente vinculada a conteúdos de classe do que propriamente técnicos. Em algumas falas, se observa uma projeção no conselho de administração (direção da cooperativa) da figura do patrão, no sentido de figura paterna.

“Como é que eu vou ter formação em cooperativismo se a coisa anda ruim, se atrasa pagamento de retirada? Não tem como, não tem como tu exigires uma coisa se não tem contrapartida, entende, não tem clima.” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

No relato em questão, o diretor administrativo esclarece sobre a relação que se estabelece entre a maioria dos cooperados e a direção da cooperativa. No momento em que a responsabilidade sobre a gestão se concentra sob um determinado grupo de cooperados, e não se pulveriza como capacidade que pode ser assumida pela maioria dos mesmos, há uma tendência de projetar na direção a mesma relação que se estabelece com o patronato, o que não concorre para a superação da relação de dependência. Essa dinâmica de

dependência é reforçada, como ponto de partida, e reforça, como resultado, a polarização de conhecimentos na fábrica.

Sobre a condição de elaboração teórica de leitura da realidade, observa-se que as representações sociais sobre o contexto de atuação da CTMC são significativamente marcadas pela experiência de reconhecimento da figura jurídica da cooperativa como uma forma de organização leviana, ou seja, pelo não reconhecimento. É quase que unanimidade entre as falas dos cooperados que a CTMC sofre preconceito por ser cooperativa e por anunciar-se como cooperativa em seu próprio nome. As representações percebidas são de que cooperativa é sinônimo de fraude. São percebidas como preconceito porque não são compartilhadas pelos cooperados – que entendem que o trabalho associado é, inclusive mais exigente em termos disciplinares que na empresa –, mas afetam a auto-estima dos trabalhadores que vêem conflito entre ser cooperado e ser bem reconhecido.

“O que me afeta bastante é carteira assinada, porque aqui não tem carteira assinada. Tu pagas INSS, tudo bem, mas a carteira assinada pesa mais. Então, se eu tivesse uma oportunidade na iniciativa privada, eu iria. Porque eu acho que tem uma cultura que se tem de que carteira assinada é importante tu teres, se tu vais trocar de emprego eles vão pedir tua carteira, se não tem nada assinado não conta. É uma questão de cultura.” (ANALISTA DE MÉTODOS E PROCESSOS, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO, 20 ANOS)

O material institucional da organização (D11) ressalta que o diferencial competitivo da organização está no comprometimento de seus trabalhadores pelo fato de serem associados, mas mesmo assim se percebem resistências em contratar seus serviços.

“Os empresários têm muito medo de vir aqui e largar o serviço pra uma cooperativa, porque será que vai sair certo? Será que vai ser bem feito, vai entregar no prazo? E aí do lado tu tens uma empresa privada bem bonita. O cara fica balançado. Mas eu acho que é só um preconceito, porque a cooperativa aqui não deixa a desejar pra nenhuma firma, até agora não deixou. Nós já fabricamos dois navios. Então a gente não é uma fabriquinha de quintal. Mas os empresários olham com olho diferente. E isso é ruim.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 35 ANOS)

“Tem preconceito por ser cooperativa, mas hoje melhorou muito. Mas tem o medo da cooperativa não entregar, porque não confiam na saúde financeira na cooperativa.” (ANALISTA DE ORÇAMENTO E VENDAS, 7 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO, 37 ANOS)

Por outro lado, embora prevaleça o preconceito referido, como os trabalhadores costumam decidir em assembléia sobre os projetos que vão assumir, há uma circulação de informações bastante boa sobre os produtos fabricados e a percepção dos clientes sobre a qualidade das peças e equipamentos produzidos.

“Cooperativa é um nome subjetivo, mas eu diria assim uma maldade, um nome que não é visto com bons olhos. A cooperativa é vista como se agente ganhasse em cima do trabalho dos outros, e aqui não é assim é o contrário, então nós temos conta em banco somos os melhores clientes do Banrisul, Banco do Brasil, dito por eles, por todo o processo que temos de valores e a folha, empréstimo bancário, consignado, essas coisas todas. E pelos próprios clientes que pagam e agente recebem ali, então é calcado no nome daquelas pessoas, na confiabilidade de índole dessas pessoas. Com tranquilidade e transparência volto ao que falei, a cooperativa é pejorativa até que se prove o contrário e nós provamos. Só pelo nome. No momento que disseres que trabalhas na CTMC vão perguntar o que é CTMC? E respondes, é uma cooperativa, a reação é de que: Ah! Já vem essa gente me incomodar, esse amontoado de gente, de peão é assim. Depois que vê a estrutura que tem aqui, a organização que vem aqui, como uma Alston, uma Petrobrás, Ipiranga, empresa dos navios só empresa de nome, isso nos coloca em uma situação de que estamos no caminho certo.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

Uma discussão mais sistemática e fundamentada sobre a realidade em que a cooperativa se insere fica mais, concentrada, contudo, no grupo responsável pela gestão da organização, ou seja, que assume funções diretas de gestão.

“O conceito de cooperativa no Brasil ele é muito mal difundido. Isso nós discutimos internamente constantemente. Quando se ouve falar na palavra cooperativa, a maioria das pessoas tem a idéia de agrupamento de pessoas. Só que nós temos a Unimed, que é extremamente eficaz. E a CTMC ela tem o nome cooperativa no nome, e isso impacta em alguns casos negativamente. Mas isso só até conhecerem o nosso trabalho. Quando eu saí da multinacional e vim pra cá eu investiguei qual é a proposta da CTMC, e quando eu comecei a conhecer a CTMC, a cada ano que passa eu me apaixono mais.” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

O grupo de trabalhadores que assume maior responsabilidade pela gestão está relacionado a dois elementos da qualificação: à maior formação e engajamento em atividades de articulação política com outras organizações e/ou à formação em gestão, embora haja o predomínio do primeiro elemento quando se trata de tensionar uma reflexão sobre a leitura da realidade em função de um novo projeto societário.

“Se tu pensares na empresa hoje que fecharam no Brasil há 20 anos... Por isso tem que se pensar numa outra visão pra capital e trabalho, porque quando acontece uma crise dessas muitas vezes o sindicato bota um advogado e entra na justiça pra cobrar direitos trabalhistas, que demora sei lá quanto. Então o sindicato tem que ter essa visão de que antes de deixar que aconteça falência tem que ter uma ação pra fazer deixar os trabalhadores assumirem. De 10 anos pra cá é difícil tu veres uma empresa fechar assim a própria justiça tem uma visão que tem uma alternativa, os trabalhadores assumirem, até uma composição patrão-trabalhadores, pode acontecer isso até. Tem cooperativas que tem CLT e cooperados. Essa é uma nova economia, campos improdutivos não dá, então tem que ter uma nova alternativa. Soja, o Brasil hoje é conhecido pela soja, não pelo arroz e feijão, e hoje já se está discutindo até bioenergéticos. E a soja é interesse dos grandes, não é alimento. (...) Porque na empresa capitalista um sempre quer mais que o outro, então é isso. A FIERGS, por exemplo, a FIERGS quer o rim da CTMC, e isso ultrapassa a questão de dinheiro, porque foi por tudo o que aconteceu, de acampar, assumir uma empresa. Lá no meio do empresariado foi uma conquista dos trabalhadores, e eles tinham certeza que a gente ia se ferrar, eles não gostaram.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

A cooperativa percebe que sofre, em muitos momentos, perseguição por parte da representação empresarial no estado do RS, o que está bastante vinculado à desaprovação da experiência da organização por representar ela um enfrentamento à propriedade privada.

“Eu acho que as cooperativas não são bem vistas no mercado, porque tem preconceito, como se fosse uma coisa que não vai pra frente, coisa de pobre, sei lá.” (AJUDANTE DE CALDEIREIRO, 3 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 23 ANOS)

Como condição de sobrevivência da organização, a CTMC percebe que a qualidade dos bens produzidos é fator crítico, pois entende que a mesma constitui uma forma de legitimar a atuação da cooperativa apesar da

desconfiança do mercado. Colocou-se, dessa forma, como meta o investimento em qualificação técnica dos cooperados.

“Fomos atrás de tecnologia, de qualificação profissional, até hoje agente faz isso, profissionalização é fundamental. Definimos pela melhoria da empresa, pela melhoria do processo, entendemos que o mercado por ser muito técnico, muito exigente, tem que nos apresentar para o cliente com essa questão, com essa questão, com exigência e com técnica. É uma parte fundamental, a bandeira da CTMC é a qualidade do produto em si, a mão de obra excelente.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

“Então nesse ponto (da formação técnica) a gente tá muito bem, tanto que aí fora a gente é reconhecido, pelo pólo petroquímico, naval e geração hidrelétrica, então tem uma grande conquista, um avanço de ser reconhecido como uma cooperativa altamente qualificada.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

“O grande *input* que nós temos aqui é a qualidade dos nossos profissionais. Tem muitas empresas que nos qualificam como o seu melhor fornecedor. Então é a qualidade do produto pela qualidade dos profissionais. Porque caldeiraria pesada é um processo artesanal, e tem pessoas aqui que são referência no que fazem. E eles passam isso pros mais novos, pra quem quiser aprender, pra manter essa seqüência aí, porque em nenhum lugar aí fora nunca os mais novos vão ter a oportunidade que têm aqui. O que a gente pode passar de mais valioso aqui é o conhecimento que a gente tem aqui, a gente estimula eles a voltarem, a estudar quem parou.” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

A CTMC, na percepção dos entrevistados, oferece muito mais oportunidades de desenvolvimento profissional em comparação a outras organizações do ramo. Em primeiro lugar, porque há uma quantidade significativa de trabalhadores com conhecimento de ofício em metalurgia, conhecimento do qual a organização depende para manter a qualidade dos equipamentos produzidos. Outro motivo é o da própria valorização da pessoa em detrimento da eficiência, já que a relação que os indivíduos estabelecem é de sócios e não de empregados.

“Aqui tem gente que não tem facilidade pra fazer um serviço, mas é artista noutro. Tem gente que já trocou umas 4, 5 vezes de serviço aqui pra acertar a profissão. Tem firma que se o cara não deu certo ali já mandam embora. Aqui eles dão muita oportunidade.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 62 ANOS)

“As pessoas mais antigas são pessoas que trabalharam a vida inteira, vieram da empresa antiga, e tem um lado emocional, e são aposentados, têm uma renda fixa e aqui é uma coisa a mais. Mas nem por isso eles são menos profissionais. Tem pessoas que entram sem expectativa e a gente qualifica e hoje são profissionais competentes. Mas nem todos têm essa visão. A gente fez um trabalho muito grande de ensinamento, de escola, porque eu sempre digo, isso aqui é uma **escola**, mas a gente perdeu muitas pessoas. Perdeu pro mercado.” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

Contraditoriamente, os investimentos em formação muitas vezes são perdidos, já que, a medida que o profissional alcança patamares superiores de qualificação técnica, suas chances de conseguir inserção em postos melhor remunerados na iniciativa privada aumenta. E como na CTMC há uma política de “achatamento” das diferenças de remuneração entre as diferentes funções, quanto mais o profissional se qualifica, maior acaba sendo a diferença de remuneração em relação às empresas concorrentes.

“Tudo o que eu aprendi, que eu sou hoje, eu conquistei aqui dentro. A minha profissão é muito ampla, e eu gostaria de ficar aqui, mas é difícil com a qualificação que eu tenho hoje eu ficar, porque a remuneração muitas vezes é bem maior. Hoje até a remuneração que eu to tendo aqui é compatível, mas um inspetor como eu hoje ta ganhando até R\$ 22.000, por mês, então é complicado. Eu não vou parar a minha formação, então vai chegar uma hora que vai ficar complicado. Eu gosto muito de trabalhar aqui, gosto muito, mas é difícil eu não ir pra rua. Mas tudo o que eu aprendi eu devo à CTMC.” (INSPETOR DE QUALIDADE, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO SUPERIOR, 34 ANOS)

“A gente tem uma certa rotatividade, por causa da crise que às vezes pega certos setores, então o pagamento atrasa e tem gente que decidiu ir pra outros lugares. Principalmente os soldadores, que são mais procurados em outros lugares. E esse é o calcanhar de Aquiles da CTMC, porque eu posso ter problemas de falta de soldadores por falta de qualificação. No fim, tu prepara o soldador pro mercado.” (COORDENADOR SGQ, 9 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 32 ANOS)

Outra questão que aparece muito fortemente naturalizada na CTMC, e que se liga à sua condição de sobrevivência como organização de trabalho associado, é a hegemonia do mercado. Há pouca condição de elaboração de articulação econômica com outras cooperativas no sentido de criar uma rede de cooperação produtiva e de trocas, e nem há um questionamento sobre as

necessidades humanas- esfera do consumo – e sua relação com as relações mercantis.

“Eu quero quebrar esse paradigma que cooperativa é um ajuntamento de gente. Não, não. Isso é um conceito distorcido que existe no mercado. A cooperativa é um grupo de profissionais habilitados pra um determinado processo. Pode ser reciclagem de lixo? Pode. O nível de escolaridade é menor, mas tem que ter um sistema de organização pra fazer o processo de transformação de lixo. Eu acho que pra todas as áreas existe espaço pra cooperativa.” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

Há uma concepção, a partir da participação de alguns membros ligados à direção da organização, que o cooperativismo constitui-se como alternativa à organização da produção no nível da unidade produtiva, mas em apenas uma das falas, justamente ao cooperado mais ligado ao movimento sindical, há uma menção à uma nova organização social.

“A cooperativa é uma alternativa ao desemprego, a forma de se organizar que não precisa ter carteira assinada. Hoje tem cooperativa de tudo, então as pessoas tão vendo. Eu estive em Brasília esses dias e as pessoas falam muito no Fórum Social Mundial. E um novo mundo é possível, eu acho que um novo mundo é possível. Mas antes tem que ter o entendimento de uma nova economia. Isso tem que ser um projeto de governo, tem que ser um projeto político de que uma nova economia é possível e é preciso. Tem que ter fundos pra isso, pra formar os trabalhadores, tem que ter uma formação, tem que ter um debate, tem que ter um esclarecimento, não só pra os trabalhadores internos, mas pra família. Porque a grande maioria aqui não sabe, as pessoas e os maridos não sabem o que é uma cooperativa de fato. A nossa idéia é a gente tem esse debate, na fábrica nova vai ter um auditório pra isso, os filhos, os maridos, as pessoas, o que é o ato cooperado.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

“E essa questão se concentra muito no João, e isso daqui existe muito em função dessa peleja dele do cooperativismo, do governo do estado, questões políticas. Mas quando um cliente chega pra ti, ele quer é um garantidor, e cooperativa, a impressão que dá é que ninguém assume, porque é rateado por todos, então ninguém assume. É de todos, mas não é de ninguém. E isso pesa lá fora. Então isso é um trabalho que dá, de estar todo dia convencendo o cliente que tu tens um princípio, que apesar de todas as tuas dificuldades, tu és correto, tu cumpre com tuas obrigações. É um preconceito, é um preconceito.” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

Há uma clareza, no entanto, por grande parte dos cooperados, de que a capacidade da organização alcançar seus objetivos é potencializada pelo fortalecimento de parcerias entre organizações de apoio ao trabalho associado, e com representantes do poder público, o que demonstra que a qualificação para a organização coletivista depende do conhecimento do contexto de atuação e da habilidade para estabelecer pontos de influência política. Em muitas falas de cooperados há inclusive o dado de que conversas sobre preferências partidárias em épocas de eleição são constantes na fábrica, havendo certo consenso de quais partidos são mais favoráveis à classe trabalhadora como um todo.

“Os patrões antigos até tentaram fazer uma cooperativa depois que nós entramos em greve, mas nós não aceitamos. Eles queriam gerir a cooperativa, mas nós não aceitamos. Porque fazer uma cooperativa era o único jeito de nós tomarmos conta da empresa, de pagarmos as nossas dívidas com o nosso trabalho. O governo ajudou muito nisso, o deputado X e Y, o sindicato ajudou muito também. E foi bem pouca gente que não quis que a gente criasse a cooperativa, queriam que fosse a leilão pra eles pagarem nossas dívidas trabalhistas. Mas a maioria quis a cooperativa. E até tem pessoas que na época não queriam que estão trabalhando aí dentro hoje.” (INSPETOR DE QUALIDADE, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO SUPERIOR, 34 ANOS)

“O processo de começar a cooperativa foi bem difícil, nosso ex patrão não queria ceder, e a gente não sabia como ia começar uma cooperativa. A gente não sabia nada sobre cooperativa, sobre gerir uma cooperativa, então através do sindicato nós conseguimos.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 55 ANOS)

“Tem governo que é melhor, que ajuda mais os trabalhadores. A gente conversa sobre isso e, eu até não sei de que partido que tu és, mas pra nós o melhor governo foi o Lula. A maioria dos serviços que nós fazíamos antes era feito fora do país. Agora não precisa deixar sair nada pra fora, nós os brasileiros fazemos. Antes chegava uma peça, sei lá, pro pólo petroquímico, e quando nós íamos lá olhar era uma coisa que a gente fazia bem melhor do que os estrangeiros. A gente conversa, fica sabendo dessas coisas, porque as coisas verdadeiras a gente tem que dizer.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 62 ANOS)

Observa-se, portanto, que no caso da CTMC, por ser uma cooperativa e não uma empresa heterogerida, o conjunto dos trabalhadores possuem mais oportunidades de discutir conteúdos políticos de espectro social mais amplo.

Embora, como se verá adiante, a participação encontre muitas limitações, a condição de reflexão sobre a realidade social se amplia, pois há uma relação mais direta e menos mediada pela ideologia da empresa entre política pública e trabalho. Contudo, observa-se que a tarefa de articulação política com outras organizações fica concentrada em poucas pessoas, havendo inclusive certa separação entre as dimensões técnica e política da gestão. Percebe-se também, uma vinculação forte entre as organizações de apoio ao trabalho associado – Anteag, Unisol, entre outras -, de cunho formativo, com uma ideologia que atrela ao cooperativismo a função social primordial de alternativa de renda.

Por fim, cabe analisar os mecanismos de fortalecimento da identidade do grupo social, que, no caso de organizações coletivistas, propõem-se ao estabelecimento de vínculos de solidariedade, no sentido do não estranhamento do homem aos outros homens. As relações de propriedade de alguma forma contribuem para esse feito, mas a construção de relações de isonomia em meio a diferenças de qualificação não se dá pela automática substituição do contrato de assalariamento pelo de sociedade cooperativa.

A organização possui um processo formalizado de socialização de novos cooperados, o qual foi objeto de observação da pesquisadora. Verificou-se que o processo em questão está muito aquém das necessidades de sociabilidade mínimas que um cooperado necessita quando se vincula à CTMC. Com o objetivo de captar novos cooperados, quando a organização não consegue preencher uma vaga de trabalho com o remanejamento dos próprios cooperados, é realizado um processo de recrutamento e seleção em que a vaga é anunciada sem fazer qualquer menção específica ao fato de que o trabalho numa cooperativa pressupõe novas relações de trabalho. Apenas antes de o candidato selecionado iniciar suas atividades na organização, ele passa por uma palestra de aproximadamente 30 minutos com a área denominada de gestão de pessoas. Nessa palestra, é explicado ao candidato selecionado que a CTMC é uma cooperativa e não uma empresa, frisando-se as diferenças apenas nos aspectos formais da relação de trabalho: férias, 13º salário, FGTS, convênio médico, entre outros. É explicado também que o cooperado deve contribuir para a formação do patrimônio da cooperativa com um valor mínimo em cotas parte, que ele deve integralizar a partir do desconto

de uma parcela de sua retirada mensal. É entregue o estatuto da cooperativa, mas este não é discutido. Também é entregue um “manual de integração” cujo conteúdo reforça o discurso feito pela responsável pela área de gestão de pessoas, com especial destaque ao conjunto de normas que às quais os novos cooperados devem observar para, após 3 meses em regime de trabalho assalariado, eles serão finalmente integrados ao quadro de sócios da cooperativa.

“Os mais antigos têm um comportamento diferente, os mais novos não. O pessoal que pegou essa fase toda de montagem tem esse comprometimento, essa visão. Agora os mais novos entram mais como se fosse uma empresa normal. Se tivesse alguma formação de cooperativismo seria diferente, porque o pessoal que entra sem isso não abraça a cooperativa.” (ANALISTA DE ORÇAMENTO E VENDAS, 7 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO, 37 ANOS)

“Tem muita gente aqui que não sabe o que é uma cooperativa, pra eles é trabalhar pra botar o dinheiro no bolso e deu. E não é assim, eles só pensam no dia 20, dia 5, chegar o pagamento, botar o dinheiro no bolso. Tem muita falta de comunicação, de cursos de cooperativismo. Porque tem muita gente que vem de empresa privada, e o que eles querem é trabalhar e receber como lá, e pronto. O resto, o que vai rolar, decidir, eles não querem, Eu acho que tá errado, porque se é uma cooperativa, a pessoa tem que se envolver, tem que ter participação. Antes de pegar um cooperativado, tem que ter uma boa informação, e curso, e vídeo, e não fazer uma ficha hoje e amanhã tu já estás trabalhando. Aqui é bem diferente de empresa privada.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 35 ANOS)

Percebe-se um esvaziamento da formação em cooperativismo, que teria como objetivo capacitar os cooperados sobre conteúdos de ordem comportamental, ideológica e de gestão, e que influenciam sobremaneira seus processos de socialização na cooperativa.

“Já tivemos treinamento sobre cooperativismo, mas hoje não. Eu queria criar uma semana da CTMC, porque eu acho que nós precisamos sempre renovar na cabeça das pessoas o que é cooperativismo. Que eu preciso saber o princípio do cooperativismo, o que é o cooperativismo. A gente sabe que tem muitas pessoas, e isso acontece em outros lugares, que fazem corpo mole, só que aqui é com a gente, a gente não tem de quem cobrar. A gente não tem patrão, então a gente precisa renovar a consciência de cooperativismo. No início a gente tinha grupo sobre cooperativismo, a gente se reunia muito.” (ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS, SÓCIA-FUNDADORA, ENSINO SUPERIOR, 42 ANOS)

O arrefecimento dos investimentos em formação sobre cooperativismo, como dimensão da autogestão, se dá em grande razão pelo escasso tempo disponível. Em função das constantes demandas da produção, a formação técnica acaba sendo sempre privilegiada como fator crítico para a sobrevivência da organização, ocupando tanto a formação política como os próprios tempos destinados à discussão coletiva das decisões um papel bastante periférico para CTMC.

“Eu desde que entrei aqui a gente tá na “base de pau”. Então a cooperativa parou nesse processo de formação de cooperativismo. O João quer muito retomar isso daí, mas tem que retomar no momento certo, tem que estar com a empresa nos trilhos. Hoje o momento é difícil, pagamento atrasado, e assim é difícil convencer alguém de parar, fazer um fim de semana. Acaba concentrando em treinamentos para a produção mesmo. Pra fazer esse trabalho... eu não posso pedir alguma coisa se por um lado o pessoal vai dizer: quando é que vai melhorar? Quando a cooperativa vai pagar em dia?” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

De uma forma geral, no entanto, os cooperados percebem que esse tipo de formação faz muita falta para o engajamento subjetivo com a proposta da cooperativa.

“Quando o indivíduo entra aqui tem todo um processo de integração, mas não é suficiente para conseguir o comprometimento com a proposta. Na prática, isso vai depender muito da cabeça de cada pessoa. Tem pessoas mais esclarecidas que entendem. Tem gente que sai daqui revoltada, querendo processar a cooperativa.” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

“Eu acho que muita gente não tá nem aí pra cooperativa, porque eles pensam que isso daqui não é uma empresa decente, porque é uma cooperativa, não acreditam no cooperativismo. Eu acredito no cooperativismo, mas é porque meu pai fundou isso daqui.” (AJUDANTE DE CALDEIREIRO, 3 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 23 ANOS)

“No comprometimento com a cooperativa, a diferença tá no dia-a-dia, isso é uma coisa que tem que ser trabalhada sempre. Eu aceitei uma proposta de trabalhar numa cooperativa e eu estou sendo pago pra isso, então a gente tem que bater o dia todo alertando por um propósito, de que a pessoa se colocou a fazer. Tanto os novos quanto os antigos, a idade não faz diferença nesse processo. Às vezes os mais novos entendem melhor, mas tem os que entendem mas

não aceitam as decisões. Tem uns que aceitam mas não entendem.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

Um outro elemento parece importante para a manutenção do projeto da organização, no que se refere aos processo de constituição de uma identidade social a ele vinculada. Trata-se dos processos sucessórios.

“E aqui na fábrica ninguém mais bota a mão, porque já tem uma linha sucessória, gente que não aceita se abaixar pro empresariado.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

A linha sucessória à qual o entrevistado se refere é constituída de jovens cooperados, muitos filhos de cooperados fundadores, que congregam formação técnica em gestão com uma subjetividade orientada à relação de trabalho sem patrão.

“Eu tenho dois filhos trabalhando aqui, a maioria tem filhos aqui, os meus netos podem vir trabalhar aqui na cooperativa. Isso é um processo novo que está sendo construído. Já teve até uma discussão aqui sobre CLT, eu fui contra, porque a partir que a CLT entrar aqui já não tem mais ato cooperado. Porque cada vez que leva uma máquina daqui leva um pedaço da história da cooperativa, então se isso acontecer eu saio daqui e vou pegar carteira assinada.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

Observa-se a presença de muitos cooperados com relação de parentesco na cooperativa, o que indica que o vínculo de solidariedade na organização encontra-se muito influenciado pela noção de que a cooperativa é um patrimônio dos seus cooperados e seus descendentes. Isso não significa que a organização não esteja aberta a aceitar novos sócios, mas existe uma valorização de vínculos informais de natureza familiar como um valor na CTMC.

“Aqui tudo é em família. Independente de ser parente, de ter indicação. Porque não pode misturar as coordenadas, porque tem que ter qualificação pra trabalhar aqui. Mas no estatuto da cooperativa diz ali: o bem maior é o ser humano. Então tem pai aqui que tem filho, tem irmão, é uma família. Se são profissionais tudo bem. Até porque quem entra aqui tem que fazer o trabalho bem feito, e se ele fizer isso vai fazer bem pra cooperativa e pra quem botou ele aqui dentro. Então isso funciona. O comprometimento é maior, em respeito com a cooperativa e

com quem botou ele aqui dentro. E nem é cobrado isso aí, acontece.” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

Constatou-se através das entrevistas que mais da metade dos cooperados não fundadores entraram na cooperativa por indicação, no processo de recrutamento, de familiares. Essa é uma estratégia de socialização que a organização considera funcional, pois aumenta a probabilidade de adequação dos novos cooperados com o projeto da organização (cooperativo) e reforça a sensação, aos cooperados mais antigos, de que a parcela de valor que seu trabalho gera que é incorporado ao patrimônio coletivo da organização transforma-se em herança para as gerações futuras de trabalhadores.

“No meu caso, abriu a vaga e o pessoal avisou, e pediu pro pessoal indicar alguém. Eu acho que não tem discriminação, porque meu pai é do chão de fábrica e eu entrei aqui por causa do currículo. Meu irmão também trabalha aqui, eu acho que é uma chance das pessoas terem uma continuidade.” (ANALISTA DE PCP, 2 MESES DE CTMC, ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO, 20 ANOS)

Um mecanismo que é utilizado pela CTMC para manutenção do vínculo entre seus membros são os espaços de convivência em atividades de lazer, em que é comum a utilização das instalações da fábrica para a realização de churrascos e jogos esportivos. Sobre esse aspecto, foi deliberado pelo coletivo de trabalhadores que na sexta-feira o horário de trabalho acaba uma hora mais cedo – sendo compensado durante os outros dias da semana – com o intuito de promover a possibilidade de melhor aproveitar atividades de lazer, dos cooperados com suas famílias e/ou entre si.

“O pessoal tem formas de se reunir fora do horário, jogam bola. Toda sexta-feira tem aniversário de um, de outro.” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

Ainda sobre os laços de solidariedade, parece evidente que na CTMC, pelo fato de ser uma cooperativa, as relações entre as pessoas são mais satisfatórias do que se comparadas a uma empresa capitalista.

“Muita gente não conhece como funciona uma cooperativa, quais são os direitos e deveres, mas a gente passa pras pessoas o que a gente sabe, o que a gente conhece. Mas não é difícil de entrar no ritmo, é bem fácil. As pessoas não têm muito medo de falar, normalmente acaba dando certo. É muito difícil acontecerem brigas, e quando tem, sempre tem um jeito de contornar a situação.” (INSPETOR DE QUALIDADE, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO SUPERIOR, 34 ANOS)

“Eu acho que o pessoal veste bastante a camiseta aqui na cooperativa, tanto que até já teve situações em que financeiramente as coisas não iam bem, a gente mal recebendo, e persistindo. Às vezes chegava alguém que dizia: ah, eu tive uma proposta de trabalho, mas eu gosto daqui, não quero sair. Acho que o pessoal tem bastante vínculo.” (ANALISTA DE PCP, 2 MESES DE CTMC, ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO, 20 ANOS)

Embora se perceba de uma forma bastante positiva as possibilidades de vinculação com o projeto da organização, também aqui localiza-se uma pressão por tempo, no sentido de aumento da produtividade, que prejudica a construção de relações mais democráticas. Na mesma linha da tendência de redução da formação em cooperativismo, constatou-se a extinção da comissão de ética há aproximadamente 3 anos, cuja motivação principal foi o tempo despendido no processo de julgamento.

“Agora como tu lidas com as pessoas, o que tu ofereces pras pessoas, como tu trata as pessoas, eu vejo gestão de pessoas dessa forma, eu acho que tanto na empresa privada como no cooperativismo tem que ser a mesma. Embora na cooperativa a coisa seja mais aberta, se dá maior liberdade. Na maioria das vezes quando se diz assim na iniciativa privada: passa no RH! Ele já vem, sabe, muito aflito, porque vai receber uma advertência, vai mandar embora, normalmente é assim, Aqui na cooperativa não tem isso. Aqui as pessoas têm mais liberdade de se colocar, eu sinto isso. Na iniciativa privada tem algum problema demite, não te diálogo. Lá a versão de um chefe é a única versão. E nós tínhamos aqui uma comissão de ética, que eu achava ótimo, mas foi extinta. Porque foi entendido que a comissão de ética perdia muito tempo em analisar os fatos, mas eu achava ótimo. Porque quando acontecia algum caso a gente ia até o fundo do poço, via as pessoas envolvidas, fazia um depoimento por escrito dessas pessoas, e a comissão de ética era muito respeitada. Porque o poder é muito perigoso. Agora quando tem algum problema a gente conversa, com o coordenador, a gente conversa com a pessoa, mas não é a mesma coisa, porque na comissão de ética era a opinião de no mínimo cinco pessoas, e não só das partes envolvidas. ” (ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS, SÓCIA-FUNDADORA, ENSINO SUPERIOR, 42 ANOS)

O estabelecimento de vínculos sociais mais emancipatórios pressupõem, de uma forma geral, tempo de trabalho, que no cômputo das horas totais rouba tempo de produtividade. Fora que a cooperativa, pela sua condição de dependência das demandas de clientes, muitas vezes não consegue programar-se de forma sistemática para a utilização otimizada do tempo.

De qualquer forma, os depoimentos dos cooperados entrevistados demonstram um senso de solidariedade elevado nas relações interpessoais, o que, pedagogicamente, funciona como experiências de prazer que amenizam muitas das angústias da tarefa de enfrentar sem patrão a relações de trabalho.

“Minhas esposa uma vez foi se operar e tocou o telefone chamando do hospital. Eu tava trabalhando, larguei tudo e fui lá. Depois deu aquela melhorada e eu voltei pro trabalho, mas o meu pensamento tava lá. E eu tinha feito um traçado no chão e sobrou uma beiradinha de chapa que eu tinha que colocar pra dentro. E eu pensando como ia fazer, mas meu pensamento tava lá no hospital. Daí eu tava ali encostado, passou um colega por mim e disse, vamos lavar as mãos? Eu pensei, lavar as mãos, agora? Mas fui, lavamos as mãos, tomamos um cafezinho, aí ele disse: coloca um esticador do lado de dentro pra puxar aquela peça lá. Pra tu veres que uma pessoa ajuda a outra aqui dentro. O meu pensamento tava lá no hospital, não tava aqui. A cooperativa não é só uma cooperativa, é uma família em que um ajuda o outro. Então a liberdade que a gente tem é junto com o compromisso.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 55 ANOS)

Aqui aparece muito claramente o elemento de engajamento subjetivo da qualificação, em que uma relação de amizade encontra espaço para emergir no cotidiano do trabalho e gerar uma solução pensada coletivamente.

A característica do projeto autogestionário compartilhado, na CTMC, apresenta bastantes elementos afirmativos, embora apresente também muitas limitações. Seu desenvolvimento é fortemente determinado pela capacidade do grupo de trabalhadores de reconhecer e definir suas motivações, pelas condições de elaboração teórica sobre a realidade e sobre as possibilidades do projeto cooperativista manter-se em meio às tensões do mercado, bem como pela capacidade dos seus membros de criarem um sentimento de identidade em torno da noção de trabalho associado. Tal constatação corrobora a força das categorias do exercício do poder (Faria, 2004) para a qualificação na organização coletivista. As dimensões da qualificação articulam-se, mas

predominantemente aparece como estratégica a dimensão de classe e do engajamento subjetivo. Destaca-se ainda a relevância das instâncias de formação política, muito relacionadas com organizações de apoio ao trabalho associado.

3.1.2 Gestão Democrática

Na CTMC, o principal mecanismo de decisão coletiva é a assembléia geral, da qual fazem parte todos os cooperados. As assembléias gerais ocorrem numa periodicidade média de 4 a 5 encontros por ano e podem ter caráter ordinário (previsto pelo estatuto da cooperativa como obrigatórias) e extraordinário; o primeiro tipo normalmente acontece uma vez por ano e trata de questões ligadas à prestação de contas, valores para distribuição de sobras anuais entre os cooperados – quando a cooperativa alcança resultado financeiro positivo – e eleição da direção; as assembléias extraordinárias envolvem assuntos mais relacionados ao andamento do trabalho na fábrica e questões estratégicas que não podem esperar para serem resolvidos em assembléia ordinária.

Além disso, existem assembléias realizadas apenas pelo conselho de administração da cooperativa. O conselho de administração constitui o principal órgão de responsabilidade sobre a gestão da CTMC. É composto pela direção – presidente, vice-presidente, secretário (com 2 suplentes), conselho fiscal (formado por 2 associados), comissão de ética (formada por 4 associados) e comissão de saúde (formada por 2 associados) -, pelos diretores de área (o diretor comercial e o diretor administrativo) e pelos gerentes e coordenadores de área (14 cooperados). A direção é eleita pelos cooperados em assembléia ordinária e tem mandato de 2 anos; apesar disso, desde que a cooperativa foi constituída, o presidente e vice-presidente se revezam entre essas duas funções, pois sua chapa sempre foi a vencedora. Na prática da gestão, a comissão de ética foi desativada nos últimos anos e a comissão de saúde tem pouca atuação. Os diretores, gerentes e coordenadores não são eleitos, mas possuem funções fixas na estrutura organizacional. Apesar de constarem em registro 14 assembléias do conselho de administração, o grupo que compõe esse conselho se reúne semanalmente, de forma que são consideradas

assembléias as reuniões cujo conteúdo trata de aspectos que precisam de formalização – registro em ata -, para posteriormente serem levados até uma assembléia geral para a decisão da maioria dos cooperados da fábrica.

“Na verdade tem um (presidente), eu costumo chamar de patrão, que é a assembléia geral, que define tudo, essa é a majoritária.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

A forma como as decisões são tomadas na CTMC caracteriza-se, em muitos aspectos, como uma democracia indireta. Isso porque, embora as assembléias constituam verdadeiramente um espaço em que há a possibilidade de diálogo e no qual o voto de cada cooperado tem o mesmo peso, a **responsabilidade sobre a gestão** está profundamente centralizada num grupo de trabalhadores, o que, nesse caso, apresenta implicações muito significativas para o domínio coletivo sobre a gestão. Por esse motivo, de acordo com as considerações de Bernstein (1976), o grau de controle dos trabalhadores sobre as decisões situa-se entre a co-gestão e a autogestão, concentrando-se no que o autor caracteriza como barganha coletiva: no cotidiano da cooperativa, os trabalhadores acabam aprovando ou vetando decisões que o corpo diretivo delineia, de forma que, em caso de veto, este submete suas propostas às modificações que o conjunto total dos trabalhadores solicita.

“Por exemplo, a direção da empresa comunica os gerentes e os coordenadores, os coordenadores fazem o debate, e agente participa junto. Depois que estamos todos afinados, dentro de uma filosofia só, agente passa para o grande grupo, o que vai se discutir, porque, aquelas coisas todas. E toda vez que há assunto para assembléia agente discute ele, com os coordenadores e com os gerentes e depois leva para o grande grupo.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

Observa-se que o conselho de administração concentra a tomada de decisão na organização, pois, como órgão responsável pela gestão, seus membros tem a atribuição exclusiva para isso.

“O estatuto permite, e o estatuto é o nosso parâmetro, que quando a diretoria é eleita ela é eleita pra tomar decisões, e tem que tomar decisões. Se não tomar decisões acaba sendo uma

direção que não fez o que era pra ser feito. Então nesses nove anos a gente faz assim, senta no conselho, no grupo, define e leva pra assembléia. Então é no coletivo.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

A noção de que é papel do conselho administrativo tomar as decisões sobre o direcionamento da cooperativa, de uma forma geral, é legitimada pelo grupo. E de uma forma geral as pessoas entendem que há limites para o poder de decisão do grupo diretivo, pois as decisões de caráter mais estratégico precisam ser aprovadas em assembléia geral.

“O pessoal participa mesmo na assembléia, debate. Claro, muitas coisas são decididas pela direção. Quando tem assembléia sempre é perguntado o que a maioria acha, o pessoal tem bastante liberdade pra se expressar.” (ANALISTA DE PCP, 2 MESES DE CTMC, ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO, 20 ANOS)

“Vão pra assembléia os assuntos mais críticos. A direção quando marca assembléia geral, a empresa pára, é votado, todos, e daí a direção tem que acatar aquilo ali, mas é conscientizado.” (COORDENADOR SGQ, 9 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 32 ANOS)

No entanto, há também uma percepção de que a liberdade de expressão no âmbito do coletivo é um fator de difícil administração. Por um lado, porque ela pressupõe, numa condição de real participação coletiva, uma intensidade de discussão que tem como conseqüências “não funcionais” para a unidade produtiva a necessidade de maior dispêndio de tempo de trabalho (o que diminui a produtividade) e o aumento da intensidade emocional nas relações entre seus membros. Esses dois fatores desencorajam o investimento em instâncias mais diretas de democracia organizacional, pois representam fontes de angústia para o grupo. Embora haja a intenção e a percepção por parte da direção de que é importante para a manutenção do projeto cooperativista considerar a opinião dos cooperados, não há a presença de uma tecnologia de gestão que opere no sentido de promover de uma forma mais produtiva uma discussão coletiva. Em nenhum momento a organização mencionou a utilização de uma metodologia de trabalho em grupo que houvesse sido introduzida para promover níveis maiores de participação coletiva.

“Sempre que for necessário, a gente faz assembléia, agente fazia muita assembléia, agente viu que muita assembléia não resolve, piora porque aparecem coisas e discussões inadequadas, impertinentes. E agente começou a filtrar as melhores ocasiões e filtrar também as necessidades prioritárias. A gente fazia a assembléia para tentar ser mais livre, mais autêntico possível, mais claro possível e não é por aí. Então agente fez assim, no estatuto do regimento interno tem locais, parágrafos que dizem a obrigação da direção da empresa, deveres, e obrigação e deveres do diretor, do presidente no caso, da direção da empresa e o que foge daquilo ali agente vai pra assembléia coisas mais sérias, assuntos mais pertinentes, que dizem respeito ao grupo a gente vai pra assembléia, coisas banais, coisas simples do dia-a-dia de organização funcional agente toca por eles.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

Assim, a estratégia utilizada pela direção, em certos casos, se aproxima mais da manipulação de informações para a obtenção do consenso do que da capacitação do coletivo para julgar alternativas estratégicas.

“Quando fomos vender a empresa pela questão do barulho e outras coisas mais, esse processo todo, fizemos uma assembléia, colocamos para o pessoal o que íamos fazer, porque vender, o valor, e essas coisas todas foi liberado para fazermos. (...) Agora nós temos o projeto de uma fábrica nova, fizemos assembléia, colocamos pra eles, primeiro nem comentamos que queríamos para não perder o negócio. No momento que alugamos aqui, foi feita uma assembléia e explicamos para o pessoal, que estávamos alugando por quatro anos e que estávamos com o projeto de uma fábrica nova pronta, que estava saindo o terreno no nosso nome, mas passou por assembléia, se ela corrobora se faz, se assembléia não corrobora não se faz.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

“Quando teve a mudança da fábrica a gente sentou com a direção pra conversar, porque nós achamos que estava errado. Peão da fábrica mesmo. Achamos que não era a hora. Só que a diretoria não aceitou, tem coisas que eles aceitam, tem coisas que não. Foi votado em assembléia e teve uma pressão pra votar, porque vem sindicato, vem advogado, então a gente votou. Porque disseram a solução é a gente mudar ou nós vamos falir. Então vamos mudar, né.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 35 ANOS)

A distribuição de papéis que se estabelece na CTMC entre direção e o pessoal que ocupa funções na produção é bastante marcada. Há uma percepção por parte dos cooperados que ocupam funções mais ligadas à prática de que haveria necessidade de uma maior distribuição de informações entre administrativo e produção para que se viabilizasse a participação mais efetiva do coletivo, além de mais tempo para discussão coletiva que

proporcionasse uma reflexão a respeito do processo de produção como um todo. Além disso, percebe-se uma dinâmica de responsabilização da direção como órgão gestor pelo sucesso da organização, de forma que quando acontecem contingências que colocam a cooperativa em situação de fragilidade econômica, o coletivo dos cooperados sente que os responsáveis são a direção, não o coletivo. Reforça-se, nesse sentido, novamente uma relação do tipo “paternal” entre os gestores e cooperados.

“A sala da direção de uma cooperativa não é sala de direção de uma empresa privada, que agente não conhece o dono nem o gerente agente passa perto. Aqui agente senta, agente debate com as pessoas, agente colhe informações, sente o grupo, é um filho que nós temos, e eu acho que tudo o que fazemos para o bem sempre é bem aceito, agente não pode fazer uma coisa supondo, tem que ser uma coisa mais pé no chão.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

“Nem sempre tem assembléia, mas é mais assim, chega lá, vota e vai embora. Porque muitos dos funcionários já se desmotivaram com a CTMC, pelo atraso de pagamento, essas coisas. Antes se fazia mais assembléias, se avisava com mais antecedência pra dar um tempo pro pessoal pensar, decidir, pra depois tu tires pra hora da votação sabendo no que tu estás votando. Mas teve uma assembléia que fizeram as perguntas, todo mundo levantou a mão, votou e foi pro seu canto. Tá assim agora. Não tem mais tempo da gente pensar e tomar uma decisão junto. E não tem clima também. Eu acho que é porque a cooperativa tá passando por uma dificuldade financeira e porque há uma tendência de centralizar. Há um certo medo da direção de passar informação, porque eu acho que tem muita informação que eles acham que a gente não precisa ficar sabendo. Muitas vezes os diretores chama só os coordenadores pra conversar, e quando os coordenadores voltam prá fábrica, eles não passam a informação pra nós. Eu acho que eles tinham que passar, e fazer reuniões com todo mundo, não só com os coordenadores. Muitas vezes eles falam que não é coisas que tenha a ver com a cooperativa, mas não tem como não ter a ver com a cooperativa. E a gente fica lá: o que será que é? O que será que é? Isso deixa o clima com tensão e tu te sentes um pouco excluído, porque falar só pra eles se a gente também é sócio da cooperativa? A gente aqui é pra ser todo mundo igual, nenhum maior que o outro. **Na hora de trabalho, o trabalho é de cada um, mas na hora de decidir tem que ser todo mundo igual.**” (AJUDANTE DE CALDEIREIRO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO, 21 ANOS)

Não há, no entanto, na fala dos cooperados nenhuma crítica ao fato de que as funções administrativas, que concentram o conhecimento em tecnologia de gestão e vinculam-se ao trabalho de natureza mais intelectual, não são

passíveis de representação, mas são fixas no quadro funcional. Isso porque, conforme foi explicado anteriormente, somente o quadro de direção é passível de eleição; o grupo de diretores de área, gerente e coordenadores é fixado por meritocracia. Nesse sentido, o grupo não percebe a relação que se estabelece entre participação e responsabilidade pela gestão, pois há uma naturalização da divisão do trabalho (concepção X execução). Assim, a qualificação do grupo para a gestão coletivista fica prejudicada, pois as poucas oportunidades que os cooperados da produção possuem de ocuparem funções de responsabilidade gerencial comprometem suas possibilidades de aprendizados como dirigentes. Dessa forma, não só o domínio coletivo sobre o processo de produção não se viabiliza, como em muitos casos o engajamento no projeto da autogestão.

“O administrativo a gente não toca. Daqui pra cá é com eles, prá lá é conosco. Principalmente eu, né, que não entendo disso, eu deixo eles em paz.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 62 ANOS)

“Essas questões mais administrativas, eu não me envolvo com isso, porque senão não dá tempo de eu fazer bem meu trabalho. Eu procuro não me envolver, porque é uma fábrica muito grande. Só na assembléia eu vou me envolver nisso.” (ANALISTA DE ORÇAMENTO E VENDAS, 7 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO, 37 ANOS)

Há uma relação de confiança nos gestores, embora haja pouca capacidade coletiva para julgar a qualidade das decisões, o que compromete significativamente as práticas da autogestionárias. Há, portanto, uma clara intenção por parte dos gestores em bem gerir e em promover o respeito à pessoa dos trabalhadores, mas não há uma consciência de que a autogestão pressupõe o desenvolvimento de capacidade coletiva de gestão.

“A gente confia no que eles (direção) dizem, porque tudo não tem com saber. Mas se eles disserem errado também não vai dar certo né, então a gente confia.” (PINTOR, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO, 25 ANOS)

“A gente fica sabendo o quanto sobra, o quanto não sobra, mas isso eu não sei te dizer direito. Se lá no final do serviço teve lucro ou prejuízo a gente não fica sabendo. E eu nunca perguntei, porque não vai adiantar. Se o que eles tão dizendo é verdadeiro... eu nunca pergunto, porque não vai adiantar.” (AJUDANTE DE CALDEIREIRO, 3 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 23 ANOS)

“Acho que falta informação, comunicação, cursos de informática, porque tem muita gente aqui que não sabe nem chegar perto de um computador. Então tu mostras as coisas pra eles e eles não entendem nada, não sabem nada. É como a prestação de contas que eles fazem ali. Eles botam no computador, metem no telão, e é isso aqui, isso ali, mas ninguém entende nada daquilo ali. Eu acho que se tivesse curso pro pessoal entender o computador, pegar as planilhas, olhar, seria bem mais fácil.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 35 ANOS)

A estratégia da CTMC para viabilizar o empreendimento como trabalho associado foi contratar, à medida que as demandas organizacionais foram se colocando, profissionais com domínio sobre conteúdos de gestão. Um dos principais temores quando os trabalhadores assumiram o controle da fábrica era justamente a falta de qualificação do grupo para assumir funções administrativas; o controle só se viabilizou, conforme relatado na seção anterior deste estudo, porque os trabalhadores possuíam coletivamente o domínio sobre o processo produtivo em nível técnico.

“Quando nós assumimos, nós honramos o compromisso com os nossos clientes, nós tínhamos o nosso setor de compras, nós tínhamos o setor de gerência administrativa e da produção, nós tínhamos uma equipe montada. As pessoas que estavam na administração continuaram, e depois a gente foi buscando profissional no mercado.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

Contudo, os profissionais contratados para a gestão fixaram-se nas suas funções, havendo poucas ações pedagógicas no sentido de transferência e disseminação do conhecimento sobre gestão entre o grupo maior. Poucos foram os cooperados – consideram-se o total do efetivo -, que se capacitaram para o exercício da responsabilidade sobre a gestão.

“Porque quando a gente começou, a gente não sabia nada de cooperativismo, então a gente foi aprendendo. Eu, chegou um momento, resolvi ir estudar RH (curso superior), por que eu já estava perdida, não sabia mais nada.” (ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS, SÓCIA-FUNDADORA, ENSINO SUPERIOR, 42 ANOS)

Um dos maiores impeditivos para o desenvolvimento de conteúdos de gestão por parte dos cooperados é a baixa média de escolaridade, conjugada

com a idade avançada. Grande parte dos fundadores da cooperativa é composta de profissionais de caldeiraria e solda com muito domínio na prática do trabalho manual, fruto de muitos anos de formação numa atividade cuja experiência é fator predominante da competência, como se verá de forma mais aprofundada no capítulo 3.1.3. Tais profissionais, no entanto, não possuem uma formação de base escolar avançada, pois seus percursos profissionais são marcados por uma forte divisão técnica do trabalho entre teoria e prática. Sua capacidade de abstração e virtualização, dessa forma, são bastante limitadas, o que dificulta o seu desenvolvimento para assumirem funções que incluam a prática da gestão. A sua prática de trabalho inclui o manejo de materiais e a interpretação de informações. Nesses 10 anos de existência, a cooperativa sempre atuou com base na percepção de que a qualificação do trabalho em termos técnicos é fator estratégico de sobrevivência, mas não teve tempo de desenvolver entre o grupo de cooperados a formação em gestão. A maioria dos processos de formação esteve sempre voltada ao desenvolvimento técnico, já que desenvolver formação em gestão, dadas as circunstâncias, levaria muito tempo.

“Mas se o porteiro, o caldeireiro quiser tomar a mesma decisão que um engenheiro, ele tem um percentual maior de chance de errar e ele não tem inclusive habilitação pra assinar aquilo que ta decidindo. Essa é a diferença. Cada um atua na sua área, com a sua descrição de competência, mas com possibilidade eminente de crescimento sim. Por isso é muito bom trabalhar na cooperativa sim, não existe aquela barreira superior que me impede de investir em conhecimento.” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

Apesar de não haver impeditivos formais para a movimentação dos cooperados entre funções, a marcada divisão entre trabalho manual e trabalho intelectual predomina, fazendo com que o grupo diretivo se constitua, em certos aspectos, numa “burocracia bem intencionada”. Os cooperados que conseguem experimentar oportunidades diferenciadas de qualificação no sentido do domínio do processo de produção são aqueles cuja formação de base é mais sólida, permitindo o desenvolvimento de novos níveis de apreensão das relações entre conteúdos técnicos e de gestão. Tal interação

entre conteúdos repercute diretamente na competência como uso de si por si, no sentido em que Schwartz (2000) denomina.

“Eu sou conselheiro administrativo, além de inspetor da qualidade também. E muitas coisas passam pela minha mão também, coisas burocráticas. Eu fui eleito pra isso. A gente se envolve muito na parte de admissão de pessoas, de decisões que peguem a parte financeira da empresa, contratos, eu assino junto. A direção me dá muito apoio com relação a isso. Qualquer pessoa pode se candidatar pra ser conselheiro, e até presidente, qualquer pessoa. Não precisa de curso, nada disso.” (INSPETOR DE QUALIDADE, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO SUPERIOR, 34 ANOS)

A última afirmação do entrevistado ilustra bem a relação entre limites e possibilidades da gestão democrática em situações de recuperação de empresas. Sob o ponto de vista formal, não há impeditivos e há inclusive avanços em termos de aprendizagens quando se compara a experiência de trabalho associado com a do trabalho assalariado. Mas na prática, a responsabilidade sobre a gestão acaba ficando concentrada no grupo de cooperados que, devido ao domínio de conteúdos de natureza mais intelectual, possui significativamente uma melhor qualidade de participação.

“Do planejamento estratégico participam os setores, pega o setor comercial, que é o setor chave, e o setor financeiro, aí se define a meta que se quer ser atingida e depois envolve o setor da produção, e aí as pessoas chave do processo vão debater o planejamento estratégico, o que quem tem que buscar, o que tem que fazer e tal. São diretores e gerentes e a produção, tem o gerente industrial, os coordenadores e os líderes da produção, e aí depois coloca pro grupo todo que tem uma meta e que tem que fazer com que ela seja cumprida. Então o planejamento é normal, com em todas as empresas, envolve comercial, envolve mercado.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

“A gente fez matriz SWOT³⁹ pro planejamento estratégico. Quem participa é a direção e a analista de marketing, que é formada. Atualmente tem migrado diversas pessoas pra cá que são formadas”. (COORDENADOR SGQ, 9 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 32 ANOS)

³⁹ Matriz SWOT refere-se a uma metodologia utilizada no desenvolvimento de planos estratégicos cuja lógica é levantar um diagnóstico organizacional com base em quatro fatores-chave: forças (strength), fraquezas (weekness), oportunidades (oportunities) e ameaças (threats).

O domínio sobre tecnologias de gestão é determinante para o acesso e interpretação das informações relevantes sobre o controle dos rumos da cooperativa e não há uma capacidade coletiva nesse sentido.

Contudo, algumas constatações apontam no sentido de um aumento de possibilidades pedagógicas na perspectiva da autogestão. Em alguns momentos, constata-se que o grau de controle dos trabalhadores sobre as decisões, no quadro proposto por Bernstein (1986), aponta para elementos de um poder compartilhado entre trabalhadores da produção (sem formação específica em gestão) e gerentes.

“Mas aqui na CTMC eu aprendi muita coisa, desde que nós assumimos, eu aprendi muita coisa. Porque numa firma tu não sabes nada, né. Numa firma que tu tens dono tu não sabes da maioria das coisas. Numa firma eles dizem o que tu tens que fazer e tu fazes. Aqui a gente sabe de muita coisa porque a gente participa de muita coisa. Principalmente no trabalho. Pega aquela encomenda, chama a gente que tem mais experiência, se reúne, vê quantas horas nós vamos levar pra fazer isso aqui, o que a gente pode fazer pra deixar mais rápido e tu trocas muita idéia com os outros. Numa firma ninguém te pergunta nada, o projetista só que saber de tu fazeres. Aqui não. A gente mesmo que é mais velho, a gente fica sabendo de muita coisa que a gente não sabia como é que toca uma firma. O que uma firma precisa, o que tu achas que tem que fazer pra dar lucro, pra dar prejuízo. Então tem muita coisa que a gente fica sabendo agora que antes a gente não sabia. Por isso que a cooperativa, se souber administrar ela, é bom mesmo. E o pessoal mais velho participa muito, porque esse pessoal que ta na administração, a maioria era do tempo em que nós começamos, então o pessoal acredita muito na gente. E ouve muito a gente.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 62 ANOS)

Por mais que as possibilidades de influenciar as decisões sejam limitadas para a grande maioria dos cooperados, se comparadas às organizações de trabalho assalariado, há um novo sentido para o trabalho na perspectiva da organização qualificante. As oportunidades de aprendizado sobre o contexto de atuação da organização e do processo de trabalho como um todo são bastante mais presentes. Há uma relação diferenciada em termos de diálogo entre os trabalhadores ligados diretamente à produção e aqueles vinculados à gestão.

“Tem as assembléias que acontecem todos os meses, ou a gente vem aqui e marca uma reunião com a diretoria se acha que alguma coisa tá errada, porque a gente não aceita. Então,

quando não tem assembléia, a gente marca uma hora, senta à mesa e vê. E a diretoria aceita, vamos sair atrás, ver o que é melhor. Na cooperativa é diferente porque tu tens como conversar. Tu tens como chegar no líder e dizer o que tu achas que tá errado. Mas na empresa não, peão é peão e não se mete a decidir.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 35 ANOS)

Alguns cooperados expressam claramente que sentem liberdade para colocarem suas idéias no processo decisório junto ao grupo diretivo, em alguns casos o fazendo em assembleias gerais, outros se dirigindo diretamente ao conselho administrativo. As assembleias demonstram potencial para uma verdadeira comunicação pessoal, o que Ackerley (2007) destaca como enriquecedor para as relações democráticas. O que o autor destaca é o fato que a espontaneidade e arbitrariedade em forma caótica, que caracteriza em muitos casos as assembleias de trabalhadores associados, estabelecem o diálogo que induz a uma auto-organização no pensamento, onde o “erro”, ou a expressão “desajeitada” é fonte de criatividade.

“A assembleia dá altos e baixos, às vezes dá briga, no bom sentido, entende. Não é se agarrar no soco, pedaço de pau, é briga no bom sentido. Acertar ou desacertar. A gente vai conversando, às vezes a gente fala um mais alto com o outro, isso é normal, compreende. O ser humano é assim, às vezes a gente se irrita, tem gente que é mais tranqüila, outros mais nervosos. Tem gente que acha que pra conversar contigo é um bicho de sete cabeças. E então o Maia, o pessoal da direção encaminham e a gente vê, qual é a melhor forma de pagamento, se vai pegar encomenda, quando vamos trabalhar, matéria-prima vem de onde, vai atrasar porque não passa em tal lugar. Tudo. Porque o cliente não quer saber, a gente tem que manter o que prometeu. Então a gente se prepara, tudo pode ser levado pra uma assembleia, prestação de contas, até mesmo uma pessoa que foi colocada pra rua, porque no nosso estatuto uma pessoa que é desligada tem 15 dias pra se defender antes disso. Porque não existe colocar pra rua numa cooperativa, a pessoa tem que ser desligada do quadro de sócios, e a assembleia é que decide no fim das contas.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 55 ANOS)

Observa-se que em boa medida há liberdade para o diálogo entre o corpo diretivo e os demais cooperados, apesar a clara divisão de papéis. Dessa forma, há uma redução das possibilidades de arbitrariedade das decisões, visto que as mesmas necessitam ser justificadas mediante questionamentos de parte dos cooperados. Essa condição elucida para alguns

cooperados sobre a necessidade de se disseminar conteúdos relativos à gestão para que a cooperativa signifique uma experiência de trabalho oposta à empresa privada.

“Eu acho que a diferença da CTMC pra uma empresa tá é na decisão. Porque nesse contexto mesmo aí que tá de crise mundial, se tu pegares o mercado mesmo, tem empresas aí que tomaram uma decisão empresarial, o patrão definiu que tinha que sair mil trabalhadores, vai lá e toma a decisão. E a decisão é tomada assim... de negócios. Então pra mim a diferença é essa, que a cooperativa não pode tomar uma decisão isolada, uma decisão única em cima da direção. Ela tem que ser calcada, tem que ser conversada e tem que ser levada em assembléia. Então a diferença é essa, é o coletivo. Porque se eu fosse patrão ninguém me via, mas eu estou todo o dia aqui, as pessoas me encontram, saem e conversam, botam o dedo na minha cara, me xingam.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

“A barreira de uma multinacional se chama acionista. É ele que define a meta da empresa, é ele que define o nível de investimento da empresa e é ele que define se tu vais crescer ou não dentro da empresa. Aqui não. Eu defendo veementemente o crescimento permanente das pessoas, porque pra eu discutir administração contigo, eu tenho que ter um mínimo de conhecimento. Se eu não tiver, eu não tenho como, então eu tenho que aprender.” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

É preciso observar, no entanto, que o perfil de entrevistados que apresenta essa capacidade de diálogo com o conselho de administração e um envolvimento maior na participação em assembléias está muito vinculado ao processo de constituição da cooperativa. O processo de “recuperação” da fábrica, ou seja, a tomada do controle constituiu um processo pedagógico bastante relevante para desenvolver no grupo de cooperados fundadores uma vinculação com o projeto de organização coletivista que não é acessível a muitos dos novos cooperados. Os membros do grupo que à época acamparam na fábrica e construíram juntos o estatuto da cooperativa possuem, nesse ponto, uma perspectiva histórica sobre a CTMC que imprime um significado de maior familiaridade com as instâncias de decisão coletivas, mesmo que o domínio do conteúdo sobre a gestão seja limitado. Além disso, houve também um processo diferenciado de vinculação entre os trabalhadores que atribui, como critério de coerência, a solidariedade e a igualdade de condições. O processo de transição da antiga empresa para a relação de trabalho associado

foi marcada por um compartilhamento muito concreto de angústias e de uma consciência de que cada etapa de crescimento da CTMC só foi possível pela contribuição dos trabalhos de cada um. Os mecanismos de socialização de novos cooperados são diferentes e, como não há um mecanismo intencional de transmissão desse patrimônio de valores coletivos, a condição de participação desses acaba sendo diferente.

“Tem diferença de participação, envolvimento. O pessoal que está há mais tempo se conhece desde o início. O pessoal que chega de fora acha que quem tá aqui, falando direto com o chefe, tá fazendo panelinha. Mas nada a ver, o pessoal que vem de fora não conhece o jeito que agente trabalha, porque a gente está há tanto tempo juntos. Mas também tem gente que vem de fora e interage bem.” (INSPETOR DE QUALIDADE, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO SUPERIOR, 34 ANOS)

“Teve uma decisão que nós tínhamos que tomar sobre um feriadão foi pra assembléia com o pessoal e perguntaram como a gente ia querer fazer. Se trabalhava ou não, em que dias, e daí virou uma fuzarca. Um falava em cima do outro e então chegou uma hora em que eu pensei: não vou falar nada.” (AJUDANTE DE CALDEIREIRO, 3 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 23 ANOS)

Sobre o grau de participação dos trabalhadores nas decisões, cabe por fim esclarecer que, apesar de muitas vezes limitada a uma barganha coletiva, a participação ganha aspectos de poder compartilhado, aproximando-se mais do sentido da autogestão. A qualificação está radicalmente implicada nos limites e possibilidades de democracia organizacional, principalmente se considerar-se a distribuição do conhecimento entre os cooperados. Contudo, apesar de na CTMC haver ainda uma configuração assimétrica com relação ao domínio dos conhecimentos sobre o processo de trabalho, a tomada do poder da fábrica lhes forneceu uma capacidade de autodeterminação coletiva que, em parte, compensa essa condição.

“A gente não consegue ter muito essa noção do mercado, quem pode ser cliente e tal, porque a gente baixa a cabeça e vai trabalhar como caldeireiro, certo. A gente não tem tempo o suficiente de ver, estudar o mercado em volta, mas a gente tem gente pra isso. Cada um tem o seu setor, o varredor, o caldeireiro, o soldador, o comprador, o comercial. Então nas assembléias a gente tem o direito de perguntar pra eles, como tá a tua venda, como tá a encomenda, porque a gente na produção a gente tá vendendo. Até da solda do outro lá, que nem é

meu setor, eu pergunto, a gente fica perguntando. Por isso que eu te digo, as assembléias são pra esse tipo de coisa. Por que que tal encomenda era pra sair tal dia e não saiu? A gente pergunta pra pessoa que é responsável e ela vai responder. E isso numa cooperativa é bem diferente, porque numa empresa tu não tens o direito de chegar na sala de um patrão e perguntar pra ele, o que houve. Tu não tens como cobrar. O patrão te cobra, mas tu não tens como cobrar deles. Aqui não, aqui é o contrário, porque o patrão é a assembléia. Então se a matéria-prima não chegou e era pra ter chegado, a gente já começa a perguntar e ver o que dá pra fazer, começar por onde. Se é o patrão tu não consegue cobrar dele. Aqui todos são patrão e todos são empregados.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 55 ANOS)

Um outro aspecto que se observa na CTMC é que, apesar de não haver condições de uma plena participação por parte de todos os cooperados, há uma preocupação com o perfil dos gestores que assume funções de responsabilidade sobre a gestão. O discurso de todos os cooperados que ocupam funções de gestão foi unânime ao considerar que ser gestor na CTMC, pelo fato de ser uma cooperativa, é muito diferente do que numa empresa de capital privado.

“É, eu acho que é filosofia que bate, qual é filosofia que vais seguir? No momento em que há um grupo de pessoas, por exemplo, se eu sou rico e eu estou dentro da CTMC não é lugar para mim, eu tenho que ser o cara quer conhece o processo, pessoas, dificuldades, para que possamos trabalhar em conjunto, no momento que eu imponho não sou. Sempre estou dizendo para o pessoal, se nós tivermos um diretor, por exemplo, nós vamos pagar para ele uns R\$ 20.000, vai quebrar e empresa, porque a filosofia dessas pessoas são diferentes, eles não tem um conhecimento um dia-a-dia como eu, como nós passamos aí, então fazemos um aprendizado.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

Nesse aspecto, na CTMC encontra-se o que Vieitez e Dal Ri (2001) observaram na maioria das organizações de trabalho associado: a presença de lideranças com forte vinculação de classe. Essas lideranças distinguem-se de dirigentes de outras classes sociais porque em geral, são oriundos de classes trabalhadoras, ou, excepcionalmente, são pessoas egressas de outra classe, mas que se integraram ao próprio movimento operário popular. Gramsci (1989) quando trata do papel do intelectual orgânico para a organização da contra hegemonia observa que a sua eficácia se relaciona à origem e ao compromisso de classe. Assim, por mais que haja um grupo de dirigentes fixos que

concentram boa parte das decisões na organização, as funções de presidência, vice-presidência e conselho fiscal são representativas e ocupadas por trabalhadores vinculados originalmente a funções de produção direta. Há, portanto, o pressuposto de uma qualificação de classe como requisito para a legitimidade nas funções de responsabilidade sobre as decisões.

“Como eu sou conselheiro e estou dentro da fábrica, eu acabo fazendo esse papel do meio de campo do pessoal da produção com a direção. Eu gosto de fazer esse papel, de resolver os problemas das pessoas, acho que é muito bom tu ouvires a opinião das pessoas e eu gosto desse papel.” (INSPECTOR DE QUALIDADE, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO SUPERIOR, 34 ANOS)

O fato de haver baixa rotatividade nas funções de responsabilidade é limitador, como já se viu, à perspectiva autogestionária. Contudo, Vieitez e Dal Ri (2001, p. 106) também observam que, em outras organizações do tipo aqui estudado, as lideranças freqüentemente se perpetuam nas funções diretivas, embora a permanência nessas funções decorra “não da posse de propriedade, de dinheiro ou da manutenção de relações de dependência pessoal, mas da sua capacidade de representar, aglutinar, influenciar e convencer a base, não se considerando aqui os possíveis casos de corrupção, ilegalidades, entre outros”. No caso dos presidentes e conselho, parece haver, apesar de críticas com relação a um certo grau de centralização das decisões, uma relação de confiança que explica, em parte, o fato de nenhuma outra representação ter assumido ainda essas funções. O grupo parece ter-se acomodado com relação aos seus representantes. Alguns cooperados mais novos, no entanto, manifestam desejo de assumirem postos de gestão no futuro.

“Eu falei isso pro meu coordenador ainda hoje, que se eu ficar aqui mais 10 anos eu vou ser presidente da CTMC. Pra tentar melhorar as coisas, pra tentar deixar as coisas melhores.” (AJUDANTE DE CALDEIREIRO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO, 21 ANOS)

A respeito dos assuntos que são passíveis de decisão coletiva, considera-se que os cooperados possuem poder de aprovação ou veto em assembléia sobre questões ligadas à disposição dos excedentes, sobre meio de produção no que tange ao patrimônio da cooperativa e sobre os agentes de

produção no caso de exclusão de associados. Quanto aos projetos que a cooperativa decide abarcar, as decisões são tomadas pela área comercial e de planejamento da organização, sem passar por chancela do coletivo em assembléia geral. A contratação de novos cooperados também acontece por decisão do conselho de administração; quanto à exclusão, o estatuto prevê que o conselho administrativo delibere sobre casos que se encaixam em situações previstas, embora todo cooperado tenha direito de discordar da decisão do conselho e, nesse caso, o assunto é encaminhado para assembléia, onde o trabalhador em questão defende oralmente sua permanência na organização. Nos casos de exclusão, já houve tanto situações em que a decisão de exclusão foi apoiada pelo coletivo, como casos em que o cooperado teve seus argumentos considerados e permaneceu na CTMC.

De uma forma geral, aproveitando a reflexão de Bernstein (1986) sobre o alcance de conteúdos sobre os quais o controle dos trabalhadores pode ser exercido, consta-se que na CTMC a assembléia tem poder de decisão sobre: crescimento de capital, relações econômicas com outras organizações (bancos e instituições de fomento), divisão de excedentes (alocação de reservas, investimentos, distribuição de sobras entre os trabalhadores), investimentos em novos prédios e maquinário, remuneração e benefícios. Assim, as assembléias gerais tratam de assuntos mais relacionados aos objetivos gerais da organização. Assuntos como contratação e mobilidade interna (promoções ou movimentações de trabalhadores na estrutura funcional) e seleção de produtos e mercados ficam restritos à discussão no âmbito do conselho de administração. Temas relativos especificamente às tarefas, como treinamentos, normas e condições físicas de trabalho, bem como distribuição do trabalho não são assuntos normalmente tratados em assembléia, pois costumam ser decididos com certo grau de participação em outras instâncias de decisão coletiva, mais focada em grupos de trabalho. As assembléias também tratam, normalmente, sobre assuntos ligados à distribuição do tempo livre em relação ao tempo de trabalho (férias e feriados) e sobre as características de projetos assumidos pela cooperativa, visto que muitos deles consumirão meses de trabalho da organização.

Quando há uma assembléia geral, os cooperados tomam conhecimento da pauta com no mínimo uma semana de antecedência através dos murais da

fábrica, e muitos buscam informar-se e elaborar julgamentos prévios a respeito dos temas em contatos informais com colegas de trabalho. Em alguns casos há a solicitação de maiores informações com os coordenadores de área ou até mesmo com membros do conselho. A organização também contava com um jornal de circulação interna – o *Jornalaço* -, mas o mesmo foi desativado em abril de 2010 por restrições financeiras.

“Sempre as assembléias são marcadas com uma semana, então a gente já vai discutindo a posição que nós queremos pra formar. Então a gente faz a discussão entre o que a diretoria pensa e nós. É sempre avisado, tem nos murais, tem tudo.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 35 ANOS)

Com relação a outras instâncias da participação para além das assembléias, observa-se que é comum a prática de reuniões entre as equipes de trabalho, embora ainda haja uma acentuada hierarquia na tomada de decisões sobre o trabalho – gerente, supervisor e coordenador. Como se verá melhor na seção seguinte, que trata da organização do trabalho propriamente dita, os cooperados alegam que na CTMC gozam de uma liberdade sobre as decisões relativas às próprias tarefas bastante grande. Contudo, em alguns casos de trabalhadores que vêm da iniciativa privada, há por vezes uma postura passiva com relação à tomada de decisão, o que na visão dos gestores ou de cooperados mais antigos é prejudicial para a organização.

“Nós gestores da CTMC temos a obrigação ser caça talentos. E não só valorizar quem é bom na função, porque eu posso ser cobra num nível e minhoca num mais acima. E não dá pra ter o efeito serrote: tu ta em cima do cara ele vai bem, tu descuidas ele decai. Tu investes no profissional ele cresce, tu baixas a guarda, ele perde rendimento. Pra que isso não aconteça, nós temos que fazer com que as pessoas participem. A gente faz reuniões periódicas com todos os processos. Tem um problema, eu trago todos pra uma sala comigo e a gente faz um *brainstorming* pra resolver. As reuniões de trabalho são quase semanais, mas eu chamo as pessoas aqui quando tem um problema pra ser resolvido. Eu quero quebrar o costume que o chefe tem a obrigação de resolver o problema. Se o chefe coordenador direto não resolve, é o gerente que resolve, senão o diretor resolve. Hoje é assim, mas não ta certo. Tem que aumentar o comprometimento individual de cada um dentro do seu processo de aplicação.” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

“Eu sinto mais liberdade aqui na cooperativa do que na empresa. Porque aqui no meu trabalho eu tenho uma rotina, lançar as horas de trabalho, andar pela fábrica e tirar fotos das encomendas, mas fora esse procedimento, e posso decidir sobre o que eu quiser do meu trabalho. Na empresa privada tem o chefe ali em cima, tem bem mais cobrança. Não que aqui não seja cobrado, mas na empresa é mais rígido. Eu me sinto com muito mais liberdade aqui na cooperativa do que numa empresa privada.” (ANALISTA DE PCP, 2 MESES DE CTMC, ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO, 20 ANOS)

“Liberdade sobre o trabalho a gente tem assim, de cobrança e de ser cobrado. Tem muitos que entram aqui e não querem se envolver, querem a sua retiradinha no fim do mês e deu. Não quero dizer que essas pessoas não tenham compromisso com o grupo, mas tem um grupo que se envolve mais que outro. Tem gente que não quer se incomodar, que quer fazer seu trabalho e pronto, que fica no seu canto. Não é que seja panela, mas tem gente que se envolve, vai nas assembléias pra discutir mesmo, e outros só querem mais obedecer. E o grupo que começou a cooperativa assumiu a responsabilidade de um desafio. Eu nunca estudei pra esse tipo de coisas, na minha família o único burro sou eu, e eu desafiei isso aí com o grupo. O grupo que desafiou parece que tem mais compromisso com as coisas. E os que entraram depois, uns entram com espírito de cooperativado, de luta, de não ficar esperando ordem e fazer o seu serviço, e outros não, outros querem que se diga pra eles o que fazer. Porque eu acho que ainda dentro do país não existe isso aí. Existem pessoas interessadas, mas não tem o apoio pra isso, o governo investir em explicar o que é cooperativa, o governo quer é receber o imposto.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 55 ANOS)

Novamente nota-se a importância do acampamento, no sentido que se aproxima da pedagogia do levante (MARIANA, 2003), para a constituição de uma subjetividade “insubordinada”. Em depoimentos dos cooperados, pode-se perceber uma relação entre envolvimento na participação das decisões organizacionais com engajamento com o trabalho, o que passa, nesse caso, por uma consciência do que é o cooperativismo como proposta de uma relação de trabalho diferente do vínculo de assalariamento. O pouco investimento em ações intencionais de desenvolvimento de conteúdos ideológicos ligados a essa proposta prejudica a gestão democrática, pois deixa à mercê do senso comum o processo de socialização dos novos cooperados. Quando o entrevistado acima declara que não há investimento em “explicar o que é uma cooperativa”, refere-se ao fato de que a formação para o trabalho, num sentido social mais amplo, não contempla uma série de conteúdos de classe que possibilitem ao trabalhador enxergar a superação da alienação no trabalho

como falta. O exercício da tentativa de gestão coletivista, nesse sentido, de “quebrar o costume que o chefe tem que resolver o problema”, de “desafiar isso aí com o grupo” representa um espaço de educação importante para um novo perfil de trabalhador.

A educação é o único órgão possível de automediação humana, porque a educação – não num limitado sentido institucional – abarca todas as atividades que podem se tornar uma necessidade interna para o homem, desde as funções humanas mais naturais até as mais sofisticadas. (MÉSZÁROS, 2006, p. 172)

A análise das categorias ligadas à gestão democrática na CTMC demonstrou que a mudança nas relações de propriedade necessita, sob o ponto de vista da qualificação, de um suporte de conteúdos necessários para o domínio coletivo da gestão. A decisão de assumir o controle da fábrica foi tomada com base na percepção do grupo de trabalhadores que havia um domínio do coletivo sobre o processo de produção, o que lhes garantiria “tocar” as operações minimamente sem a interferência do patrão.

“Nós víamos que o nosso setor de caldeiraria média e pesada tinha uma evidência e nós tínhamos tudo, nós tínhamos desde o engenheiro, o soldador, o caldeireiro, nós tínhamos o corpo de uma empresa técnico montada.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

Contudo, à medida que a cooperativa cresceu e assumiu projetos de maior complexidade, tecnologias de gestão necessitaram ser incorporadas à organização, tendo essa tarefa sido realizada pela contratação e desenvolvimento interno de um grupo de cooperados exclusivamente responsáveis pelas decisões. Tal fato representa, para a CTMC, um limite à reapropriação coletiva dos saberes relativos à gestão (MISOCZKY ET AL., 2008), que historicamente foram constituídos como instrumentos de subordinação do trabalho ao capital. A tarefa da qualificação, nesse sentido, está relacionada com a desnaturalização desses conteúdos, tanto de ordem instrumental como, sobretudo, de ordem comportamental, e à construção de novos conteúdos voltados a viabilizar a participação em condições isonômicas, apesar das diferenças de qualificação individuais.

As assembléias, nesse sentido, aparecem como instrumentos importantes de promoção da democracia direta, mas não podem ser tomados como panacéia. A participação nas assembléias varia em qualidade, de acordo com vários fatores aqui apontados, mas não substitui o valor da experiência de responsabilidade sobre a gestão. O domínio sobre os conteúdos da gestão está muito mais ligado à prática da gestão em funções de responsabilidade; a concentração do exercício de funções dirigentes em um grupo de trabalhadores assume um sentido de burocracia representativa muito mais do que de uma autogestão na unidade produtiva.

É nesse sentido que na CTMC a forma de gestão se aproxima muito mais da co-gestão, no sentido em que Bernstein (1986) e Pateman consideram: há uma poder formal de decisão coletivo, mas o grupo de gestores possui claramente muito mais possibilidades de influência sobre as decisões do que o grande grupo de trabalhadores ligados à produção direta.

Para fins deste estudo, foram analisadas 72 atas de assembléias, que registram as reuniões realizadas até julho de 2010, cujos conteúdos mais relevantes encontram-se em destaque no quadro 16. Cabe ressaltar que os conteúdos não abordados pelo quadro 16 não foram considerados significativos, pois no relato formal das atas constam apenas informações mais breves sobre o conteúdo das assembléias. Todas as atas que tratam de exclusão de membros da cooperativa são consideradas no quadro, no sentido de evidenciar as decisões que o coletivo tomou a respeito do tema. Um aspecto que se julgou importante na análise das atas é o fato que, nos anos iniciais de sua constituição, as assembléias extraordinárias eram mais freqüentes, e tratavam de temas mais relacionados à formação em cooperativismo, tanto no sentido de ações intencionalmente pedagógicas, como de representação em organizações de apoio ao movimento cooperativista.

QUADRO 16 – SÍNTESE DAS ATAS DE ASSEMBLÉIA

Data	Tipo	Conteúdo significativo
20dez2000	De constituição	20 cooperados fundadores da CTMC assinam a ata.
02mai2001	Conselho de administração	Admissão de novos cooperados (82) Obs. Nesta data se comemora a fundação da CTMC, que coincide com as comemorações do dia do trabalho.
15jan2002	Conselho de administração	Exclusão de dois associados por agressão física mútua, conforme previsto no estatuto social.
12dez2002	Geral extraordinária	Relato do encontro de cooperativas realizado em São Paulo, com participação do presidente da CTMC, através do qual a cooperativa se fez representar numa discussão a respeito da legislação sobre cooperativismo no Brasil.
09jan2003	Geral extraordinária	Participação de associados em cursos sobre cooperativismo, promovidos pela ANTEAG, e outros cursos profissionalizantes na área técnica; discussão sobre valor das retiradas.
14mar2003	Geral extraordinária	Eliminação de um dos cooperados que houvera solicitado sua defesa em assembléia a partir de uma posição de desligamento do conselho administrativo; participação do presidente da CTMC em um seminário nacional sobre cooperativismo.
18jun2003	Geral extraordinária	Participação da CTMC em congresso promovido pela ANTEAG.
18dez2003	Geral extraordinária	Relato sobre avaliação de terreno para ocupação da fábrica; participação da CTMC no programa nacional de qualificação promovido pela ANTEAG; contratação de engenheiro de produção.
19mar2003	Geral extraordinária	Assembléia decide sobre permanência de um cooperado que o conselho de administração sugeriu que fosse desligado.
08jul2005	Geral extraordinária	Constituição do IFISA (Instituto de Formação das iniciativas Solidárias Autogestionárias), com o objetivo de fornecer formação técnica e profissionalizante para as empresas de autogestão, que será presidido e sediado pela CTMC – âmbito estadual.
24abr2006	Geral extraordinária	Filiação da CTMC à Unisol; adesão à ISO
22dez2008	Geral extraordinária	Exclusão de cooperado.
Tipo		Quantidade
Geral ordinária		15
Geral extraordinária		43
Do conselho de administração		14

3.1.3 Apropriação da Atividade

O princípio da apropriação da atividade como característica autogestionária vislumbra o enfrentamento da alienação do ser com relação ao ato de produção, ou seja, “do trabalhador com sua própria atividade como uma atividade alheia que não lhe oferece satisfação em si e por si mesma, mas apenas pelo simples ato de vendê-la a outra pessoa” (MÉSZÁROS, 2006, p. 20). Para a sua análise, é necessário compreender como a organização do trabalho na CTMC proporciona melhores condições de domínio da atividade,

domínio esse que encontra sentido quando o momento laborativo não está em antagonismo com o momento existencial do trabalho.

O processo de trabalho na cooperativa, em linhas gerais, compreende os seguintes processos: captação de encomendas com os clientes, avaliação da viabilidade econômica do projeto, interpretação do projeto solicitado pelo cliente, corte do aço (principal matéria-prima), caldeiraria, solda, usinagem e pintura. A captação de clientes é feita pela área comercial e cada projeto que ela consegue angariar possui características diferentes. Após o contato com o cliente, a encomenda é discutida entre cooperados das áreas comercial, de planejamento e produção, a fim de orçar o valor que será cobrado pelo produto.

“O comercial vende aquilo que eu garanto, e eu garanto aquilo que o comercial vende. Então a gente tem que ter uma sintonia muito próxima. O nosso comercial é muito bom, mas a sustentabilidade da CTMC tá na garantia da qualidade daquilo que a gente produz. Nós somos uma cooperativa fornecendo numa base de plataforma.” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

Quando a encomenda é confirmada com o cliente, a área de métodos e processos interpreta o projeto repassado pelo cliente, com o intuito de programar a produção, compra de materiais, número de horas trabalhadas necessárias e desenho das partes componentes do produto, bem como suas especificações. O corte do metal é realizado para preparar a matéria-prima para a caldeiraria, e é realizado por máquina automatizada – já que é um processo que agrega pouco valor ao produto e demanda muita força física.

A caldeiraria é o processo de conformação do metal nas partes constituintes da peça ou equipamento cujo resultado final é a produção da estrutura metálica do produto. Após esse processo, as partes constituintes do produto são agregadas por solda, recebem acabamento nos processos de usinagem e por fim são pintadas a jato. Alguns projetos deixam o local da fábrica já montados, outros são montados pelo próprio cliente e outros são montados por profissionais da CTMC no local de embarque ou destino final.

A grande maioria dos processos ligados à produção direta aqui descrita pode ser classificada como artesanato industrial (VITEITEZ e DAL RI, 2001), ou produção por encomenda de peças únicas, com o uso de máquinas-ferramentas. Em alguns processos, como o caso do corte e em alguns

processos específicos de solda, há o uso de máquinas automatizadas. A maior parte do conhecimento empregado na produção está concentrada na figura do trabalhador, o que pressupõe a existência de um trabalho com característica de ofício, em alguns casos com tempo de qualificação bastante extenso.

O processo de base é o de caldeiraria, embora sejam considerados processos críticos a solda e a pintura. Isso porque falhas na solda ou na pintura podem comprometer o uso das peças e equipamentos de forma drástica, principalmente no caso de produtos cuja utilização implica a exposição ao desgaste da água (navios e comportas). Por essa razão, nesses processos a organização sofre maior exigência de não conformidade e, em alguns casos, sofre inspeções externas durante as etapas do processo produtivo.

“Nós temos dois processos que são críticos dentro da CTMC: solda e pintura. Esses são os processos considerados críticos, onde tem uma gama de variáveis e uma quantidade de normas pra serem aplicadas. Na parte da usinagem não, na parte de caldeiraria também não. Os profissionais são muito habilitados, é um trabalho extremamente artesanal, a maior parte do processo é feita manualmente, não é feito por máquina. Agora a solda é 100% artesanal. A pintura é 100% artesanal. Nós não temos processo automático nenhum, nós temos processos semi-automáticos, onde se precisa da máquina e do homem.” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

Todas as etapas da produção, quando finalizadas, são registradas num *databook*, o que inclui o nome do trabalhador responsável por aquele semi-produto. No caso da solda, consta no livro de registros o número de registro da certificação do soldador e dos inspetores de qualidade⁴⁰. Essas informações são registradas com o intuito de averiguar eventuais responsabilidades em casos de defeitos da peça ou equipamento no futuro.

“A área de qualidade tem uma responsabilidade enorme, porque é tu que lida com todos os equipamentos que são fabricados, tudo passa pela tua mão. É tu que vais dizer se a peça ta ok pra sair da fábrica. E toda inspeção final que tu fazes, tu tens que emitir relatórios e assinar. E vai teu número, teu SNQC (sistema nacional de qualificação e certificação). Eu vim de uma área administrativa, mas assumi o controle de qualidade porque fiz a qualificação.” (INSPECTOR DE QUALIDADE, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO SUPERIOR, 34 ANOS)

⁴⁰ Nesse caso, o número do registro do inspetor perante o SNQC (Sistema nacional de Qualificação e Certificação).

O setor de atuação da CTMC coloca a organização em condições que influenciam fortemente sua qualificação. Primeiramente, há limites sobre a concepção do produto, já que os projetos são encomendados com algum grau de especificação.

“O nosso produto tem uma especificação embora seja abrangente, ele abrange caldeiraria pesada todo o segmento, no momento que temos alguma dificuldade agente contrata alguém que tenha aquele conhecimento para detalhar e nós começamos a trabalhar em cima do desenho, para comprar o material ou receber o material do cliente para industrializá-lo. É um segmento diversificado.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

Compreendendo, portanto, o processo de produção de um determinado bem, o processo de trabalho da CTMC representa uma parcela da cadeia produtiva. A sua autonomia sobre o que é produzido, portanto, está limitada à execução de peças ou equipamentos que já foram concebidos por outras organizações. A sua parcela de contribuição para a concepção do produto inicia a partir do projeto fornecido pelo cliente, no momento em que a organização interpreta o projeto e determina os meios necessários para a sua produção; esse processo se assemelha à solução de um problema pouco estruturado, pois cada encomenda possui características distintas, de modo que há uma grande incidência de eventos (Zarifian, 2001).

“A CTMC é diferente das outras empresas porque ela nunca fabrica a mesma coisa sempre, então tu podes fazer uma peça uma vez na vida e nunca mais fazer. Porque tu podes atuar em vários segmentos, energia, naval, então tu não ficas engessado num único seguimento. No momento em que acontecer uma crise num seguimento tu podes te ligar a outro.” (COORDENADOR SGQ, 9 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 32 ANOS)

Repetindo uma observação já feita no capítulo 1, um evento é aquilo que confronta um coletivo de trabalho, reposicionando a atividade humana sob novos padrões de conhecimento e ação; vincula-se profundamente a uma definição de trabalho como solução de problemas, e dessa forma, à qualificação como competência.

“Nós não temos um produto fixo, então no meu setor, o comercial, uma pessoa tá me consultando pra fazer um vaso de pressão, pra fazer uma estrutura num shopping na Venezuela, ‘n’ coisas diferentes, navios, comportas. É uma gama diferente, e tu aprendes constantemente, porque cada um é uma negociação, é um valor, um rendimento de trabalho.” (ANALISTA DE ORÇAMENTO E VENDAS, 7 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO, 37 ANOS)

A estratégia comercial da CTMC a insere no conjunto das relações de produção de uma forma que, se por um lado a limita em termos de autonomia sobre a concepção total do produto, por outro a estimula a solucionar problemas de execução, sob os quais possui considerável autonomia. Na cadeia produtiva dos setores aos quais a CTMC atende, ainda há espaço para o trabalho industrial-artesanal, que pressupõe ainda grande volume de conhecimentos centrados no trabalhador e não na máquina. Mesmo assim, há uma percepção por partes dos cooperados de que as máquinas que aos poucos vão sendo incorporadas ao processo produtivo, algumas inclusive baseadas em controle numérico (calandra, algumas máquinas de solda contínua, etc.) não substituem a intervenção ativa do trabalhador profissional, pois a capacidade da máquina de assegurar a sua autorregulação é limitada quando há uma quantidade considerável de eventos.

“Tu vais ter 100 anos de caldeireiro e todos os dias tu vais aprender uma coisa nova, uma maneira nova de fazer. A modernidade vem tudo modificando. Tem máquinas que vem modificando também. Hoje a gente já ta menos no tempo da pedra, menos sacrificante, prá dobrar uma chapa. Mas o computador não faz tudo, tem que ter a pessoa pra digitar, pra interpretar como aquela peça ali encaixa no todo.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 55 ANOS)

A natureza dos produtos que a CTMC desenvolve pressupõe sempre algum tipo de intervenção que envolve um processo de criação, já que os projetos que a cooperativa recebe não contêm limitações em termos de procedimentos de produção. Além disso, não há uma relação de dependência comercial com um cliente específico, já que o processo de trabalho da CTMC é capaz de atender a diversos ramos da indústria. Isso permite, ao contrário das

cooperativas faccionistas⁴¹, oportunidades de aprendizagem sistemáticas para seus trabalhadores.

“Em um dos relatórios de não conformidades deu uma série de problemas de falta de atenção do operacional com relação ao projeto. E nos perguntaram o que nós vamos fazer pra lidar um esse problema operacional. Mas a maioria dos trabalhadores da CTMC tem mais de 15 anos de serviço, são pessoas experientes, como é que eu vou chegar pra uma pessoa dessas e dizer que ela não sabe ler e interpretar desenho? Então eu vi que o problema não é ler e interpretar desenho, o problema é com o cliente. Porque cada empresa que vem com o projeto tem um jeito diferente de detalhar o projeto, umas deixam mais margem de interpretação do que outras, então não tem como levar não conformidade por causa disso.” (COORDENADOR SGQ, 9 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 32 ANOS)

Essa característica de atuação da CTMC conjuga-se com um grupo de profissionais significativamente qualificados sob o ponto de vista do conhecimento de ofício. A grande maioria dos trabalhadores ligados à produção vincula-se, segundo a concepção de Friedmann (1972), à noção de trabalhador onipraticante, cujo domínio da atividade se baseia numa cultura profissional que lhe possibilita enquadrar a “unidade de trabalho”, recolocando-a num conjunto. Assim, com relação ao seu ofício de base, os profissionais de caldeiraria, solda e pintura possuem um domínio que lhes permite tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se deparam, o que assinala seu nível de competência.

“Mas é cotidiano o soldador contribuir pro processo. O soldador quando recebe o procedimento ele tem uma série de restrições, de parâmetros que ele tem que obedecer, que foram testados em laboratório e que o soldador não pode discutir. Mas quando o soldador aplica a matéria-prima, ela pode reagir de um jeito diferente à matéria-prima que gerou aquele procedimento, porque nós temos variação metalúrgica. E onde o soldador entra? Sexta-feira ainda fez isso. A gente teve uma situação que um soldador perdeu muita solda e outro perdeu pouca solda. Então a gente se reuniu e viu o que um tava fazendo, o que o outro tava fazendo, e chamamos toda a equipe e chegamos numa conclusão, pra tentar equalizar. O know-how profissional lá

⁴¹ Fábricas faccionistas são aquelas constituídas com a finalidade de terceirizar um setor inteiro da produção de uma empresa, barateando os custos da produção dessa empresa pela desobrigação de tributos trabalhistas. É o caso, por exemplo, da Cooperjeans (Alaniz, 2007), cuja origem se deu pela terceirização da produção de peças de vestuário pela Staroup. No caso dessas organizações, há uma limitação estrutural da apropriação da atividade, pois não só a fábrica possui uma relação de dependência comercial com a empresa “cabeça”, como esta estabelece, como critério para a manutenção do contrato de fornecimento, os procedimentos de produção em nível pormenorizado.

embaixo é muito importante.” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

No caso das funções consideradas não qualificadas, como é o caso dos ajudantes de produção, essa condição não é alcançada.

“Eu tenho liberdade de falar, mas eu não tenho liberdade de executar muitas vezes, porque eu não sou profissional, não tenho capacidade de pegar um desenho e tirar dali o todo. O profissional é quem decide mesmo.” (AJUDANTE DE CALDEIREIRO, 3 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 23 ANOS)

A competência do profissional da CTMC é mais bem desenvolvida do que numa empresa capitalista porque, como se viu na seção anterior, os trabalhadores, a partir de instâncias de participação ligadas à gestão democrática, conseguem interagir de forma mais intensa tanto com os projetos que a organização assume como entre si.

“Cada um faz uma parte da peça, e às vezes mais de um fazem a mesma parte, dependendo do tempo que precisa pra fazer. Cada um faz a sua parte, mas tu tens que ver o que o outro tá fazendo pra saber se vai combinar com o serviço que tu estás fazendo aqui. E a gente discute muito, diz por que que tu não fazes assim, vai ficar melhor se fizer assado. Porque às vezes participando um com o outro pode ter formas de fazer mais rápido.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 62 ANOS)

Isso demonstra que a qualificação como competência envolve tanto uma dimensão cognitiva como o aspecto do engajamento psicológico, que, no caso do profissional, resulta num envolvimento da personalidade no trabalho, mediado pela cultura profissional e fonte de um “florescimento no trabalho” (FRIEDMANN, 1972). A configuração da relação de trabalho baseada na propriedade coletiva dos meios de produção e a vinculação que os trabalhadores estabelecem entre si em função de serem sócios e não empregados influencia, nesse caso, o nível de competência.

“Tem vezes que tem um serviço que tem que entregar tal dia e a gente se reúne lá na salinha com o pessoal do desenho e a gente se conversa. A gente tudo se conhece, então a gente conversa tudo. E se eu vejo que o outro tá com dificuldade eu vou lá e digo o que eu acho que tem que fazer, na paz. Eu não quero é demorar o serviço. Nós todos conversamos, os mais

velhos que já conhecem melhor o serviço, pra chegar numa idéia melhor de como fazer o serviço. Porque aqui a gente tem que se ajudar, não tem patrão pra bancar a gente.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 62 ANOS)

A natureza de um trabalho rico em eventos parece ser condição de fundamental importância para a dinâmica de uma organização qualificante (ZARIFIAN, 1995), principalmente considerando a capacidade de agir em conjunto e a renovação das qualificações dos trabalhadores respeitando seus percursos profissionais.

“Nós formamos uma equipe pioneira na área de cooperativas de metalurgia pra trabalhar melhoria contínua. Tem uma pessoa da área da solda, uma pessoa da área da montagem, da área da usinagem, da área da contabilidade, do comercial, engenharia industrial, gestão da produção, planejamento, áreas que envolvem a produção direta ou indiretamente. Umas 10 pessoas. Então a idéia é ter um grupo e vamos crescendo passo a passo. Tem que ser pessoas críticas e que dominem muito bem o seu processo.” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

A presença de eventos no trabalho permite ao grupo aprender mais, visto que tem que fazer face a situações variadas. A qualidade pedagógica dos eventos, no entanto, é influenciada pela possibilidade de, como se apontou na reflexão teórica, um espaço para o aprofundamento indispensável ao alcance pleno do entendimento de uma situação, para que se organizem os novos conhecimentos e o confronto com as situações novas – o “depois do evento”, como prática reflexiva de análise de causas e motivos, é indispensável para a sua compreensão.

“Como tu não tens um produto, eu fecho as não conformidades em cima da encomenda, porque os problemas nunca são iguais. O problema de leitura e interpretação de fulano não é igual ao da outra peça ali. Mas quem tá lá na caldeiraria só não vai ver isso, só quem lida com a não conformidade. Eu dei um curso de melhoria de processos pro pessoal pra gente, mais adiante, criar um grupo de melhoria, de todos os setores. Aí tu vais lidar com método estatístico, matemática.” (COORDENADOR SGQ, 9 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 32 ANOS)

A capacidade de reflexão sobre os eventos, no entanto, é condicionada pela qualidade da formação geral, pois pressupõe tanto um domínio sobre o

processo prático de trabalho como uma capacidade de abstração sobre a prática. O trabalhador onipraticante, no sentido da formação completa, não dispensa o acesso ao conhecimento teórico.

“Quando a gente foi fazer curso de auditoria de ISO a gente estendeu pra grande maioria dos trabalhadores, mas aí a gente pediu pra eles se candidatarem. Uma das coisas que a gente pede, pra não deixar engessado, é que seja voluntário porque aí tu não estás obrigando ela. E nos vários que se inscreveram, mas agente sentou, conversou com eles, viu a escolaridade, mas a gente viu, uma coisa é querer, outra é tu crescer ou não. Porque em algum momento eles vão ter que redigir a não conformidade, e quem não tem escolaridade... Então quem não tem escolaridade, a gente fala com o RH pra pessoa fazer um EJA e tal e aí depois a gente coloca a pessoa. No caso da metodologia de processos que eu falei antes, a gente tá colocando só pessoas com uma certa escolaridade pra cima, pegando um de cada área. Não é querer discriminar, mas é pro processo ser mais prático, mais amplo.” (COORDENADOR SGQ, 9 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 32 ANOS)

As deficiências em formação geral, associadas a uma baixa escolaridade, representam limites muito concretos ao domínio do processo de trabalho, embora não excluam possibilidade de vivências satisfatórias com relação à atividade.

“Já me ofereceram pra eu assumir outra função maior aqui dentro, mas eu não quis, porque teria que estudar, e eu gosto de ser soldador. Eu gosto do que eu faço. Não digo que um dia eu não volte a estudar e vá assumir uma função diferente, mas eu gosto de ser soldador. De ver uma peça ficando pronta, de olhar e dizer: fui eu que soldei tudo aquilo ali. Eu acho mais é isso, é o prazer de ver uma coisa indo embora e bonita, uma coisa que eu que fiz. Eu gosto do que eu faço, eu gosto.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 35 ANOS)

A divisão histórica entre trabalho intelectual e trabalho manual possui reflexos na constituição do trabalhador, que opõe a atividade teórica à prática no quadro da sua satisfação porque vincula a atividade teórica à escolar. O trabalhador disciplinado ao trabalho pesado, em geral, possui dificuldades de adaptação aos processos pedagógicos da escola, pois nesse caso há pouca vinculação direta com a atividade laboral. Afora isso, freqüentar os bancos escolares exige uma outra disciplina do corpo, para à qual é difícil adaptar-se. Há na profissão dos produtores uma interação entre teoria e prática no

trabalho, estimulada pelas relações mais democráticas, mas limitada pela formação básica incipiente.

“O soldador tem que conhecer a EPS (especificação de processo de soldagem) e saber regular a máquina dele. Tem que ficar na amperagem tal, na voltagem tal. Se eles mudarem a solda vai dar vários problemas, pode ter problema de trinca, e tal. E tem mais de 20 EPS, e pra cada equipamento é uma EPS diferente. A exigência não é de escolaridade, mas de conhecimento de EPS, que diz lá o metal base, metal de adição... Pra definir a EPS tem que ser engenheiro, conhecimento em inglês, saber a estrutura da matéria-prima, e quando tem que fazer uma EPS a gente contrata um engenheiro fora, porque aqui dentro não tem demanda de serviço pra ter um fixo. Então o engenheiro define EPS e o soldador segue isso, metal, amperagem, posição e o inspetor vê isso depois. E alguns cursos o soldador faz aqui dentro, outros ele faz no SENAI, pra conhecer os tipos de soldagem que existem. De seis em seis meses o soldador tem que se qualificar, e ele recebe o certificado, que é isso que permite que ele solde. E a formação é prática, é dia-a-dia. No SENAI ele tem os fundamentos e aqui ele tem a prática.” (COORDENADOR SGQ, 9 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 32 ANOS)

“O curso do SENAI dá os fundamentos básicos pro processo de solda. Ele não te dá uma abrangência metalúrgica pesada, ele te dá uma ênfase na aplicação do processo. Como se regula uma máquina, temperatura, amperagem, voltagem. Mas nada de química, física. A parte de materiais, se mistura com esse ou com aquele e porque fica mais concentrado com o engenheiro, com a área técnico.” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

Apesar disso, há a possibilidade do domínio do trabalho, pois a unidade da atividade não foi completamente rompida. Evidencia-se que, na perspectiva da competência, o entendimento sobre o trabalho não remete apenas à dimensão cognitiva, mas ao que Zarifian denomina de dimensão compreensiva – não se trata de empregar um conhecimento prévio, mas de saber mobilizá-lo judiciosamente em função da situação. A competência, como síntese entre dimensão teórica e prática, é corpórea.

“Tu tens níveis de caldeireiro que detém um conhecimento muito complexo. Não é todo mundo que consegue pegar aquele desenho e decifrar, conformar aquele aço, começar a montar, e daquilo ali sai comportas de 200 toneladas. E isso é tempo de experiência, tem que tem quilômetro rodado.” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

“Eu e a maioria dos antigos aprendemos tudo na prática. Porque a gente se criou no interior e não tinha nem oportunidade de estudar. Às vezes eu vejo gente com estudo aí, com uma matemática que é uma barbaridade, se enrolando todo. Eu pego qualquer desenho e destrincho. Pra umas coisas o estudo serve, porque com o estudo o trabalho fica muito mais fácil, mas eu aprendi só na prática. Porque pela “burragem” que eu sou... Eu burro, às vezes eu olho o serviço que eu faço e me admiro. Porque hoje em dia todo mundo sabe mexer em computador, sabe fazer curso disso e daquilo. Mas eu me sinto respeitado.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 62 ANOS)

Alguns cooperados na CTMC, aqueles com menos tempo de cooperação e mais jovens, já possuem uma formação escolar mais extensa e maior capacidade de interpretação de informações (virtualização). Assumem, em geral, funções com menor conhecimento profissional e mais conhecimento instrumental, apresentando vantagens na destreza e a rapidez na realização de trabalhos menos complexos. A intenção da cooperativa é formar um conjunto de profissionais num futuro próximo que congregue de forma mais equilibrada formação geral e experiência de ofício, na tentativa de incrementar os níveis de síntese entre teoria e prática no trabalho, proporcionando um aumento na qualidade da competência.

“Aqui na cooperativa nós temos muitos aposentados, e já se comentou que se não fossem os aposentados aqui a cooperativa, vou te contar... Mas é claro que quando eu tenho uma pessoa com mais experiência ela tende a se sobressair mais, por causa da experiência, tomar decisões. Esse setor metalúrgico é que os meninos mais novos menos querem, e às vezes são funções até em extinção, porque o pessoal quer mais na área de computação, porque o trabalho de metalúrgica é um trabalho pesado, é um trabalho bem pesado. Então os velhos é que tem um... não sei. O pessoal mais novo não quer saber de solda, solda é muito pesada, só o EPI é pesado. Nós temos meninos novos, que tem a remuneração é bem atrativa, porque com menos estudo tu consegues uma remuneração atrativa.” (ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS, SÓCIA-FUNDADORA, ENSINO SUPERIOR, 42 ANOS)

No entanto, como a atividade de metalurgia é fisicamente desgastante, os cooperados que ingressam com maiores níveis de formação geral não encontram na produção direta de metalurgia uma realização profissional, dando preferência a funções onde predominam a manipulação de informações ao manejo de materiais.

“A gente (os mais velhos) não vai ficar muito tempo, então a gente tá sempre falando pro pessoal novo que eles têm que aprender, a gente tem que formar eles. Então a gente indica, fulano aquele é bom, e a gente tá ensinando. E o pessoal mais novo pega logo, porque eles têm estudo. Então quem tem jeito pega um desenho logo, mas tem toda a noção que só dá com o tempo. O problema é quanto mais estudo o cara tem, mais ele gosta de trabalhar lá sentadinho no ar condicionado, porque a caldeiraria é sujeira, calor. É por, isso que às vezes não dá certo. Conforme tu vais subindo na cooperativa tu vais deixando outros fazerem o serviço pior, e eles vão aprendendo.”(CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 62 ANOS)

Esse fator prejudica a continuidade da cooperativa, pois há dificuldade de transferência do patrimônio de conhecimentos incorporado nos profissionais mais antigos.

Constata-se, assim, que os cooperados que conseguem uma relação mais elaborada entre atividade prática e teórica são aqueles que têm a oportunidade de ocupar funções que conjugam, como condição de eficácia, conhecimentos científicos e práticas, estando concentrados em nível organizacional intermediário.

“Em cima de um problema da produção, eles vão me chamar (gestor da qualidade), eu vou reunir o grupo de melhorias e digo, ó, o problema é esse. Quantos vão ir lá em campo comprovar isso, coleta dados, e depois a gente consensa e procura achar o melhor caminho.” (COORDENADOR SGQ, 9 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 32 ANOS)

“Eu consigo ter uma visão do todo da cooperativa, porque eu acompanho desde a entrada até a saída do material. Pra tu seres inspetor de qualidade, tu tens que fazer os cursos e atuar na área, porque é bem prático mesmo. Tu tens que atuar sempre, e sempre se renovando. A parte prática e a teórica, 50% pra cada um. Porque muita coisa tu tens que voltar pra apostila e ler o procedimento. Por exemplo, nós estamos com um equipamento de solda que nós tivemos que voltar e consultar o nível 2 de solda, porque nós já tentamos de tudo pra resolver e não conseguimos. Então eu entrei em contato com a instituição da norma e pedi pra eles me mandarem uma instrução, porque nesse caso a prática sem parte teórica não resolve.” (INSPETOR DE QUALIDADE, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO SUPERIOR, 34 ANOS)

Não há, contudo, uma superação da qualificação estruturada na divisão entre trabalho manual e intelectual na CTMC, ou da qualificação no sentido em que Braverman (1981) define: “combinação de conhecimentos de materiais e processos com as habilidades manuais exigidas para o desempenho de

determinado ramo da produção” (IDEM, p. 375). Nem nos casos em que a habilidade manual estaria mais relacionada à operação de máquinas automatizadas, pois os cooperados que vinculam-se à produção direta, apesar de participarem de momentos de concepção e reflexão teórica sobre o trabalho, concentram-se ainda predominantemente no pólo do trabalho manual.

Assim as maiores possibilidades de apropriação da atividade no âmbito do processo de produção são destinadas aos cooperados cuja atividade é predominantemente intelectual mas que necessitam, para essa atividade, de um domínio muito profundo sobre a prática do trabalho, embora sem realizá-la propriamente. Este grupo de trabalhadores acompanha os companheiros produtores diretos e articula com eles, por mediação do conhecimento científico, teoria e prática. Na perspectiva da autogestão, que pressupõe o domínio sobre o processo de trabalho, este estrato de trabalhadores alcança altos níveis de autodeterminação (atividade possível), como é possível de se verificar no caso do gerente de produção e de um inspetor da qualidade.

“Eu nasci dentro de multinacional, passei por 4 empresas, e depois eu vim pra CTMC pra implantar a gestão de qualidade. Só que a CTMC, por ser cooperativa, ela não contrata o profissional, ela compõe o seu quadro de sociedade e aumento o seu quadro de sócios com aquele profissional. E é uma coisa que todo mundo tem que ter bem claro, separar a CTMC cooperativa e a CTMC empresa. Quando um cliente compra de nós, ele compra da empresa, que garante pra ele que entrega o produto conforme os requisitos que ele precisa. Ele não quer saber se tu és cooperativa. Mas porque que eu digo que é muito melhor tu trabalhares numa cooperativa hoje do que numa empresa privada. A empresa privada tem um dono. Se esse dono tem uma visão econômica, ele vai ter uma ênfase econômica. **A cooperativa é diferente** porque aqui dentro da fábrica eu bato muito na questão técnica, não sou contestado por um dono aleatoriamente. Quando tu tens um empresário que visa somente o **lucro** da empresa, é muito difícil discutir normas. **Numa empresa é muito mais provável eu me sentir contrariado do que aqui.** Aqui eu levo os argumentos técnicos e consigo argumentar. (...) Isso cabe muito a quem faz a parte da gestão, se for abrir pra todo mundo... A cooperativa não tem um dono, ela tem um conjunto de sócios, mas tem um organograma, cada um tem sua função. Só que nós temos argumentos muito mais plausíveis e abrangentes na parte da gestão baseado no nosso conhecimento, na nossa formação, no nosso know how, pra discutir o que é bom o que não é, que é correto o que não é sem **ter o contraargumento do caro e do barato**. Por exemplo, trabalhar pra Petrobrás é muito caro e eu já ouvi outras empresa dizerem que tem coisas que eles pedem que é frescura. Não é frescura, no meu entendimento, se fosse frescura não precisaria tu estudares. E dá mais prazer sim. Eu posso até ter mais prejuízo no

fornecimento, só que o aprendizado que eu tive ele me elevou a um patamar muito superior ao que a gente ta acostumando, ou seja, tu te obrigas a crescer. No momento em que tu cresces, aquilo que tu adquiriste de conhecimento ninguém mais te tira. E isso, eu tenho registrado, um documento da empresa que fabrica a P55 pra Petrobrás dizendo que não há necessidade de inspeção do sistema de qualidade do fornecedor CTMC por histórico de fornecimento para a P53 com nenhuma não conformidade. **Aprendemos.**” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

“Eu acho que eu vou ficar até o fim da minha vida nessa área (inspeção de qualidade), porque bah... foi onde eu me achei mesmo. Porque o conhecimento que tu ganhas em relação aos equipamentos é incrível. A gente faz equipamentos pra plataforma de petróleo, máquina de celulose, usina hidrelétrica, e nisso **teu conhecimento explode**. É muito bom mesmo. E por ser cooperativa, tu tens mais liberdade pro trabalho, tu fazes o que tu queres, tu podes deitar e rolar.” (INSPECTOR DE QUALIDADE, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO SUPERIOR, 34 ANOS)

Há claramente uma vinculação da apropriação da atividade com a satisfação gerada pela aprendizagem. A valorização do critério técnico, no caso do primeiro trecho, em detrimento da eficiência financeira ressalta que na cooperativa o valor de uso pode ser percebido como mais relevante como objetivo do que o valor de troca, pois propicia uma experiência transcendente para o grupo em termos de domínio sobre a realidade. Essa experiência, embora não seja vivenciada pela totalidade dos cooperados, possui alto valor pedagógico, pois esclarece na prática a diferença entre a relação de trabalho associada em relação à assalariada, despertando, no sentido em que defende Mészáros (2006, p. 172), uma falta, ou um desejo de transformação que é o papel fundamental da educação: “a educação é uma questão inerentemente pessoal, interna; ninguém pode educar-nos sem nossa própria participação ativa no processo. O bom educador é alguém que inspira a auto-educação”.

Outro aspecto da qualificação ligado à competência que aparece no caso da CTMC é a noção de serviço, também defendida por Zarifian (2001, p. 48), que compreende o trabalho como uma rede de “modificações nas condições de atividade de um cliente ou destinatário”. A cooperativa integra, como já foi esclarecido, uma parcela de cadeias produtivas do setor industrial para a quais a relação orgânica com o destinatário é de fundamental importância para o desenvolvimento de capacidade, tanto como condição como seu resultado.

“Quando dá algum probleminha com o cliente a gente ajeita sempre, a gente tá sempre em negociação com o cliente, e em muitos casos a gente acrescenta alguma coisa (sobre o projeto do produto).” (COORDENADOR SGQ, 9 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 32 ANOS)

“A mão-de-obra qualificada nós buscamos no mercado, e que não é assim, a cooperativa que escolhe, é o mercado. O mercado exige, nós vamos atrás.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

“Quando o cliente te pede um inspetor qualificado pra aquele projeto, a gente vai lá no mercado e contrata esse profissional. Tem empresas hoje que se dedicam só a fornecer esse tipo de inspetor. A gente se adapta à exigência do cliente.” (COORDENADOR SGQ, 9 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 32 ANOS)

“O profissional que tá ali na solda, trabalhando num projeto pra Petrobrás, ele é muito, muito qualificado. E ele é constantemente monitorado pelo cliente e pela área da qualidade. A gente tem um nível de soldador pra atender esse tipo de encomenda, só que a gente mantém hoje, por características das encomendas, a gente mantém o nível dos soldadores sempre no topo. Eu criei um setor chamado análise de sistemas de soldagem, onde eu tenho uma engenheira formada que é bastante experiente em Petrobrás, e uma outra pessoa que era da qualidade que tá em formação. Pra que quando a gente pegue o projeto e consiga filtra desde ali possíveis empecilhos que possam acontecer na hora da fabricação. E a gente tem que estar o tempo todo afinando pra fazer acontecer.” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

Há um incremento nos níveis de qualificação na CTMC pela estreita relação que ela estabelece com seus clientes, o que agrega conhecimentos ao grupo de trabalho e, em alguns casos, proporciona a intervenção criativa na concepção do produto. Por outro lado, não há questionamentos sobre como as exigências de mercado influenciam as relações de trabalho, pois o mercado com instituição da qual a cooperativa depende é fato tido como dado *a priori*.

Outro aspecto da qualificação como competência apresentado na CTMC trata da comunicação, que, conforme Zarifian (2001, p. 45), é em essência um processo de construção de “um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto”.

“O nosso trabalho praticamente ele é todo em equipe, cada um faz uma parte, mas a gente junta tudo depois. Eu tenho toda liberdade de decidir como fazer, a partir do desenho, quanto tempo vou levar, se tem menos tempo, eu sei quantas pessoas vão atuar, então com base nisso eu decido. Eu descanso, tenho liberdade pra fazer e tomar decisões, mas o trabalho tem que ficar bom no tempo combinado. Eu posso chegar e dizer: eu não tenho condições de tocar isso aqui sozinho. Como é que tu vais chegar pra um patrão e dizer isso? Aqui não, nós temos toda liberdade, porque a gente se fala muito, se organiza muito junto.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 55 ANOS)

Um aspecto que chama a atenção no que tange à apropriação da atividade é que muitos cooperados declararam que a cooperativa se assemelha a uma escola.

“Aqui tu tens bem mais chances de aprender do que numa firma privada, porque a gente tem liberdade pra aprender, só não aprende quem não quer. Aqui é o melhor SENAI que existe. Eu tive a liberdade de pegar a máquina da solda e ir me aperfeiçoando, me aperfeiçoando, e eles pegavam um soldador mais velho e pagavam pra ele fica depois da hora de trabalho só pra poder ensinar os mais novos. E nós aprendemos, qualificamos, e fomos ensinando mais. E tem gente que foi pra Rio Grande, pro Porto lá, pra tudo quanto é canto e que aprendeu a profissão aqui. A direção dá liberdade mesmo, pra aprender não tem melhor lugar do que aqui. Só não aprende aquele que não quer, a cooperativa é uma escola.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 35 ANOS)

“A formação profissional a gente ta 24 horas, a gente já formou várias pessoas, que entrou ajudante e hoje são caldeireiro, soldador, dentro da área da qualidade a gente já formou vários trabalhadores e trabalhadoras. Isso aqui é uma escola.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

“Nós desenvolvemos muitos treinamentos pra desenvolver profissionais, principalmente na área de caldeiraria, pintura e solda. Nós temos o PAT (plano anual de treinamento). E a cooperativa é uma escola. Normalmente aquela pessoa que chega aqui ela vai trabalhar diretamente com um profissional, então ali junto com o profissional ela vai ter condições de aprender, vai ter condições de ir se desenvolvendo, daqui há 2 anos com certeza ela vai ser um profissional. Além dos cursos, né, que a gente vai oferecer. Tem várias pessoas que já passaram por isso, várias. É só querer. Se perde muito pro mercado, se perde, mas isso...” (ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS, SÓCIA-FUNDADORA, ENSINO SUPERIOR, 42 ANOS)

“Nós temos profissionais que entraram na CTMC como ajudantes e internamente, através do nosso PAT, nós vamos aprimorando e lapidando esse profissional pra esse segmento. Aqui na

CTMC a gente já teve pessoas que começaram na limpeza e chegaram até a solda qualificada. Nós quebramos um paradigma dentro da CTMC, que é ter mulheres atuando na área de caldeiraria. Nós chegamos a ter 4 mulheres na área. E pra alguns processos eu gosto muito da mulher atuando. Solda também.” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

Há na CTMC uma preocupação intensa com formação técnica, até porque a organização compreende que esse é um elemento fundamental para sua sustentação econômica. A organização possui um planejamento sobre o perfil dos profissionais que necessita, mas independente disso há uma valorização do desenvolvimento de profissionais, um “amor à formação”. Em certo sentido, não parece haver uma racionalização dos investimentos em formação, já que muitos profissionais formados na cooperativa, por razões já apontadas em seções anteriores, acabam não permanecendo. Mesmo assim, os cooperados, inclusive gestores, parecem estar satisfeitos com a tarefa de formação em si, para além dos resultados que isso traga para a organização em termos de capacidade de trabalho. Essa realidade, no entanto, prejudica a organização e não parece haver clareza por parte do grupo que a formação técnica não é suficiente para a formação do trabalhador associado sem a formação ideológico-política, através da qual a cooperativa poderia ter mais chances de manter trabalhadores qualificados apesar da sedução da relação de “carteira assinada”.

“É bem distinto isso na empresa, dos novos e dos veteranos. Dos menos experientes e dos mais. Nós temos, como gestores, que ter uma habilidade ímpar pra compor a equipe. Bagagem teórica a gente aprende na sala de aula, a prática a gente aprende no chão de fábrica. Muitas pessoas da fábrica aprenderam na prática, nunca entraram na sala de aula, e eles têm uma restrição muito forte à teoria, porque eles acham que o papel aceita tudo. Mas eles não entendem que o papel aceita o que um profissional habilitado vai colocar no papel, baseado no conhecimento, se vai funcionar na prática vai depender de outras variáveis, que não tem como prever. E o pessoal mais velho, que tem esse conhecimento prático, nem sempre tem a facilidade de transmitir esse conhecimento pro mais novo. Então a maior parte do conhecimento dos mais novos se dá a partir da “osmose”, do cotidiano, do enxergar. Aqueles que têm mais facilidade aprendem logo. E eu digo pro pessoal mais novo: gente, aproveitem, observem, vocês vão ver coisas aqui que faculdade nenhuma vai ensinar pra vocês, a CTMC é uma escola. Por exemplo, esse processo de calibração a quente. Na metalurgia esse é um processo cotidiano e muito complexo, tu conseguireis imaginar a reação da matéria-prima com

relação ao calor. Na academia a gente aprende difusão, de granulação, granometria, etc. Agora aqui na fábrica a gente tem uma pessoa que o que ele faz com um maçarico na mão é inacreditável. Mas alguém mais velho, aposentado, que de uma hora pra outra ele pode dizer: não quero mais trabalhar. E eu não tenho como fazer um backup dele e armazenar, então essa preocupação tem que ser nossa.” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

Em parte, as possibilidades de formação técnica dos cooperados estão muito ligadas à composição de qualificações individuais em equipes de trabalho, o que complementa a formação em espaços pedagógicos de transmissão teórica – como é o caso do programa anual de treinamento.

Sobre a relação entre apropriação da atividade e apropriação tecnológica, observa-se que na CTMC não há uma preocupação com atualização das tecnologias físicas e de gestão, sem questionamento críticos a respeito da adequação dessa tecnologia aos propósitos autogestionários.

“A tecnologia muda, toda vida, tem que ir atrás, em feira, ver o que de melhor o mercado está oferecendo, o que o cliente quer, precisamos estar prontos para atender, se preparar para o mercado, porque ele é competitivo e muito.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

A CTMC, como já foi descrito, possui poucos processos automatizados e, em parte, essa característica é justamente o que justifica sua sobrevivência em meio às relações de troca capitalistas. Como o desenvolvimento das forças produtivas no capitalismo permite às grandes corporações privadas um aumento de produtividade baseado no aumento da composição orgânica do capital, é comum que fiquem reservadas a organizações mais periféricas um trabalho de tipo mais artesanal, embora este seja indispensável à cadeia produtiva como um todo. No caso da metalurgia média e pesada, ainda há pouca tecnologia física sofisticada empregada na produção de caldeiraria, o que faz com que essa atividade seja relegada a organizações com menor poder de investimento. A CTMC conseguiu, apesar de várias dificuldades, uma posição consolidada no mercado de trocas capitalistas, mas em termos de níveis de produtividade não ocupa uma posição privilegiada no conjunto das relações de produção. Como sua atuação concentra-se num produto cuja

tecnologia física é ainda bastante simples, o aumento da produtividade do trabalho encontra muitos limites.

Além disso, há um aprendizado do grupo de que a sobrevivência da organização depende de sua adequação ao mercado, fruto, como já se argumentou, de uma naturalização das relações de produção, conseqüência de pouco investimento em ações pedagógicas de caráter político. A incorporação de tecnologias capitalistas, tanto físicas quanto de gestão, é entendida como uma necessidade de adequação ao mercado, que, naturalizado, fetichiza também a compreensão sobre a tecnologia.

“Essa gurizada nova que a gente ta formando pro administrativo, área de vendas, nós vamos investir, botar da ADVB, vamos ensinar pra eles o outro lado da moeda. Não que as coisas que se façam aqui sejam erradas, mas o mercado é muito dinâmico, tem o outro lado da moeda. Tem muita coisa pra aprender, novas formas de fazer que a gente tem que saber.” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

Essa ausência de reflexão crítica (naturalização) a respeito da tecnologia está ligada a algumas possíveis causas aqui levantadas, tendo como conseqüência a aceitação de uma ideologia que relaciona sofisticação tecnológica com sucesso e sendo importante para a manutenção do grupo pelo reforço de sua auto-estima. A tecnologia capitalista tangibiliza o sucesso, servindo de parâmetro para que o grupo perceba que, apesar das dificuldades, está no caminho certo.

“Se a gente não tiver ferramentas de gestão, se não tiver uma equipe formada, vai ser fundo de quintal.” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

Entende-se que essa percepção não tem origem apenas cultural; existe concretamente um ganho de produtividade no momento em que a CTMC incorporar uma base tecnológica mais sofisticada no seu processo de trabalho, tanto em termos de tecnologia física como de gestão.

“Eu acho que se a gente tivesse máquinas mais modernas, computadorizadas, seria melhor, porque daria mais vazão à nossa produção. O pessoal da fábrica não dá muita importância pra isso, mas nós que somos da qualidade, que trabalhamos desde a preparação da peça até a

pintura, a gente consegue enxergar esses tipos de problema.” (INSPETOR DE QUALIDADE, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO SUPERIOR, 34 ANOS)

“Hoje tem muitas coisas que se tem que fazer que requerem ferramentas de precisão, que agreguem mais valor. A usinagem mesmo, a gente podia ter uma usinagem mais sofisticada, **mas é extremamente caro**. Muitas coisas a gente ta conseguindo, tem uma máquina de corte por exemplo de última geração, que tem uma eficiência muito maior. Tem uma calandra que tem duas ou três no Brasil. Então tem que usar mais ela, pegar serviços pra usar a eficiência dela. A gente também ta vendo uma máquina de torno CMC, pelo volume de coisas que agente ta fazendo vai dar um retorno em 3, 4 meses. Se a gente tivesse outras máquinas a gente pegaria outros trabalhos, não tenho dúvida.” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

Afora, isso, como já observaram Vieitez e Dal Ri (2001), em alguns casos, a introdução de máquinas automatizadas libera tempo de trabalho da produção que pode ser mais bem utilizado nas instâncias de decisão coletiva, além de, exigindo dos produtores um novo perfil de capacitação técnica, expande para outro nível a relação entre teoria e prática. Isso porque, ao exigir uma maior capacidade de interpretação e codificação de informações, qualifica os trabalhadores em certo sentido para as atividades de gestão.

“A evolução é grande, e as pessoas veteranas têm uma resistência muito grande à automação, mas já existe o desenvolvimento de n equipamentos pra automatizar os nossos processos. Parte dos nossos processos. E é nisso que eu estou investindo agora. As pessoas mais novas já têm uma habilidade pra tecnologia computadorizada. Nós, mais velhos, apesar de termos uma qualificação maior, temos muito mais dificuldade em utilizar todos os recursos de um celular do que os nossos filhos de 10 anos. Então esse pessoal novo que ta chegando tem essa característica. Se eu colocar um processo automatizado eles não vão se assustar com uma máquina cheia de botão, de comando numérico. E o veterano tem uma grande restrição, até porque ele acredita que a máquina vai substituir o homem. O que eu não acredito que vá acontecer, porque o processo automatizado libera o profissional pra outras funções.” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

Contudo, não há uma reflexão crítica a respeito dos efeitos de incorporação de tecnologia desenvolvida sob os interesses do capital para o domínio coletivo do processo de trabalho. Essa ausência de reflexão, que tem origem na ausência de politização da tecnologia, resulta numa práxis fetichizada sobre o trabalho. A ideologia que se constata, corroborando as

observações de Novaes e Dagnino (2004), é (a) de que a tecnologia de última geração é sempre a melhor; (b) de que já existe tecnologia disponível, basta utilizá-la e (c) de que esta tecnologia disponível serve tanto para propósitos de empresas convencionais quanto para empreendimentos com características autogestionárias.

“Eu tenho que participar de feiras, exposições, workshops, benchmarkings pra eu não ter a todo momento ter que estar inventando a roda. A roda já existe, nós só temos que verificar onde ela se encaixa dentro do nosso seguimento, pra que a gente possa ter sim espaço pra desenvolver novos processos. E nós temos espaço pra isso sim. A gente tem que ter um diferencial, porque a gente briga com gente grande. Até porque a forma nossa de gestão, por ser cooperativa, ela te dá uma possibilidade muito maior de aplicar os nossos conhecimentos no cotidiano.” (GERENTE DE PRODUÇÃO, 4 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 35 ANOS)

“A gente tem que ter mecanismos de gestão pra provar que ao invés de fazer de um jeito, é preciso mudar. Indicadores de gestão, margem de contribuição, indicadores mais sofisticados. Eu ganho muito mais dinheiro como? Cada área aqui tem que ser um centro de resultados, não um centro de custos. Tu tens que ter eficiência, não adianta. Senão tu não vais te habilitar.” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

Dessa forma, no sentido em que Novaes (2007a) defende, há pouca adequação do conhecimento tecnológico para finalidades de caráter político e social. A chamada adequação sócio-técnica (AST) restringe-se, conforme classificação do autor, no segundo nível de sete, o de apropriação tecnológica. A apropriação acontece quando, a partir da propriedade coletiva dos meios de produção, amplia-se o conhecimento do trabalhador sobre os aspectos produtivos (fases da produção, cadeia produtiva, etc.), gerenciais e de concepção dos produtos e processos, sem que exista qualquer modificação no uso concreto que deles se faz. Como consequência, há um descolamento da finalidade social da tecnologia em detrimento da finalidade econômico-financeira, profundamente relacionada aos investimentos em qualificação técnica desvinculados de conteúdos de classe.

Com relação ao ritmo de trabalho, os cooperados apontam que há uma intensificação em função de não haver reservas financeiras para cobrir eventuais problemas de fluxo de caixa. Assim, os trabalhadores se vêem

pressionados a submeter o ritmo de trabalho em função da entrega dos produtos aos clientes, pois disso depende o faturamento da organização.

“Aqui é mais forçado, a gente tem mais responsabilidade, porque se tu não produzires não tem pagamento. Porque aqui todos são iguais, todos são peça igual, e quem tem um pouquinho de vergonha na cara, se te dão responsabilidade, a gente vai tocar. Como é que tu vais pegar um serviço que tem que ser feito e vais ficar só “sapateando”? Vai ficar feio né. Eu te perguntei quantas pessoas tu precisavas pra tocar o serviço e tu não fizeste. Aí fica ruim né. A gente tem uma responsabilidade grande. Se tu tais numa empresa tu trabalhas porque alguém te manda, mas se não deu o serviço tu não tais nem aí. Mas o cooperado se lasca, tem responsabilidade.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 62 ANOS)

“Tu tens um ritmo puxado quando tem que entregar encomenda, mas tu podes descansar, tem essa liberdade. A diferença da cooperativa pra empresa é que tu não precisas estar te cuidando de ninguém, tu tens que atender o cliente, mas quem te regula é tu, se tu dá conta do serviço no grupo, ninguém te regula.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 55 ANOS)

“O ritmo é bom, mas aqui cada um tem que fazer a sua parte. Tem uns que se atiram pra trás, então a gente chama, porque quando um fica pra trás os outros têm que trabalhar mais por ele.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 62 ANOS)

“Eu acho que o serviço aqui é mais puxado, porque aqui quanto mais rápido tu entregares, mais rápido vais receber. Então a gente trabalha mesmo, não tem moleza. Mas na empresa privada te regulam mais, tu baixa a cabeça e faz, e aqui a gente conversa mais. Ninguém fica em cima.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 35 ANOS)

“Eu acho qté que o ritmo é mais agitado porque a gente tem que trabalhar pra gente mesmo nos pagar. A gente não tem um patrão pra gente dizer: ele que se vire, eu tô trabalhando essas horas e deu. A gente tem que trabalhar pra produzir.” (INSPETOR DE QUALIDADE, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO SUPERIOR, 34 ANOS)

“Aqui o ritmo de trabalho é mais acelerado, até porque as encomendas são com prazo, então tu tens que fazer correria. Se eu pegar meu setor e estender o prazo, vai estourar na caldeiraria. E assim vai. Então, por ser questão de cooperativa, todo mundo tenta atender o prazo. Porque se um não fizer a sua parte, afeta a todos, todo mundo não recebe, atraso pagamento de todo mundo.” (ANALISTA DE MÉTODOS E PROCESSOS, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO, 20 ANOS)

Apesar do ritmo de trabalho ser percebido com mais intenso, em geral os trabalhadores não percebem esse fato como limitadores de sua apropriação da atividade. Em certo aspecto, a clareza de que a relação de trabalho não é subordinada a um patrão fortalece a consciência de solidariedade com o trabalho coletivo, fornecendo um conteúdo de ordem comportamental importante para a qualificação em organizações de trabalho associado.

Com relação à proporção de tempo de trabalho e tempo livre, observa-se que os cooperados possuem significativa autonomia para decidirem coletivamente como pretendem distribuir o tempo considerando as demandas da produção e as necessidades individuais.

“Isso não é imposto mas é uma regra que nós temos, sentar com as pessoas saber como está o grupo o que estão precisando.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

“Feriados normalmente a gente decide em assembléia, mas normalmente a gente faz. As férias dependem muito da quantidade de serviço que tem e o teu supervisor é que assina te liberando ou não, dependendo da quantidade de trabalho.” (AJUDANTE DE CALDEIREIRO, 3 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 23 ANOS)

“São 44 horas semanais, só que nas férias a gente tem só 15 dias. Mas nada impede, e isso diz no estatuto, que tu queiras tirar outros 15 dias por conta. Tu tens liberdade de fazer 30 dias, sendo 15 pagos pela cooperativa e 15 por ti. Mas se a gente quiser mudar também acordar em botar 30 dias pra cada um, isso pode-se fazer também, em assembléia.” (INSPETOR DE QUALIDADE, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO SUPERIOR, 34 ANOS)

“Quando tem feriado, as pessoas decidem em assembléia como querem fazer, se vão fazer feriadão, se vão trabalhar no sábado. Tudo é decidido em assembléia, tudo é votado, a maioria decide.” (ANALISTA DE PCP, 2 MESES DE CTMC, ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO, 20 ANOS)

3.1.4 Apropriação dos Resultados da Produção

Um último elemento componente das organizações coletivistas é a apropriação dos resultados da produção observando como critérios a distribuição dos excedentes de forma isonômica entre os trabalhadores e o

aumento do patrimônio coletivo. Nas relações de trabalho capitalistas, a remuneração constitui parte do custo da produção, visto que o trabalho constitui uma mercadoria. Assim, o excedente é utilizado não para remunerar, mas para acumular capital.

Tendo como perspectiva a autogestão, o produto do trabalho orienta-se ao atendimento de necessidades humanas como finalidade última, e não à acumulação. O produto do trabalho possui, assim um sentido substantivo, ao contrário do produto do trabalho capitalista, que só encontra sentido pela simples troca com finalidade de gerar mais dinheiro. Contudo, em meio a relações de produção capitalistas, as organizações de trabalho associado não se isentam de estabelecer relações de troca, visto que inseridas estão no mercado de trocas capitalistas. Essa condição só seria superada em um contexto de autogestão social. A distribuição do resultado do trabalho objetivando condições mais igualitárias de sua apropriação é, portanto, característica de organizações que se propõe o enfrentamento da lógica capitalista.

Na CTMC, os excedentes são distribuídos entre os cooperados em forma de retiradas mensais. Essas retiradas observam o tempo de trabalho empregado na produção, mas o valor da hora de trabalho varia significativamente de acordo com a natureza social do trabalho, questão atravessada pelas diferenças de qualificação. As necessidades objetivas de reprodução dos trabalhadores consideradas para a distribuição dos excedentes em forma de remuneração variam conforme as diferenças de qualificação, notadamente entre trabalhadores com funções predominantemente manuais e intelectuais. Ao final de cada exercício contábil, no entanto, o excedente ou déficit financeiro é distribuído igualmente entre os cooperados, independente do seu enquadramento na estrutura funcional. Além disso, como a organização necessita realimentar sua estrutura produtiva para continuar operando, parte do excedente é investido em aumento do patrimônio coletivo.

“O patrimônio é da empresa, a cooperativa não tem dono, na verdade agente vive um pouquinho em cooperativa, porque agente tem que se manter e manter a empresa, comprar maquinários, como nós aplicamos em torno de 5 milhões em maquinários, falando do último ano. Temos que manter a empresa temos comprar máquinas, é por conta do próprio desenvolvimento da empresa, se a empresa se desenvolve, nós crescemos, se a empresa não

tem como se qualificar para o cliente agente não tem trabalho então é como falei, o patrão aplica milhões na empresa e é dele, aqui agente tem que formar, não tínhamos nada, começamos do zero virgula zero. Nós estamos capitalizando, modernizando a empresa, qualificando os processos, as pessoas.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

Quando o cooperado ingressa na organização ele contribui com um valor mínimo para o capital social para ser considerado sócio.

“Quando elas entram aqui elas pagam no mínimo R\$ 50,00 por mês, pode ser R\$ 1000 mensais, mas no mínimo R\$ 50,00. O teto é R\$ 5.000, a quota a parte. E no fim do ano depois do balanço, prestação de contas na assembléia, com gerencias, técnicos, aí vemos o que sobrou para distribuir integral, o valor será o mesmo para todos, independente das diferenças de quotas parte.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

O valor investido em capital na cooperativa não diferencia, contudo, nem o poder de voto dos cooperados, nem o valor de suas retiradas. Além disso, a valorização que o capital investido sofreu por meio do trabalho coletivo não retorna ao cooperado no momento em que ele se desliga; nesse caso, o que ele receberá será o valor das quotas parte investido corrigidos segundo um indicador financeiro independente.

“Na cooperativa o que o trabalho valoriza tu investe em equipamentos, porque como eu não sou dono, um dia eu vou sair daqui, ou por minha própria vontade. Mas quando eu saio, eu não posso levar um X da máquina que nós compramos, eu não posso fazer, porque senão não vai existir mais cooperativa. Então aquilo é da cooperativa, aquilo que foi investido, adquirido não é de ninguém, é da cooperativa. Um dia que fechou, faliu, daí a gente pode ver. Mas enquanto sócio, tu só levas a tua cota parte, dependendo da situação da cooperativa. **Tu não podes te sentir dono da cooperativa se tu não estás mais trabalhando.** Não estás mais trabalhando, não levas o que o coletivo construiu. Se metade dos trabalhadores saem, como é que tu levas metade da máquina? Em que situação ficam os que querem trabalhar? Isso é o **ato cooperado**. Já teve até uma discussão aqui sobre CLT, eu fui contra, porque a partir que a CLT entrar aqui já não tem mais ato cooperado. Porque cada vez que leva uma máquina daqui leva um pedaço da história da cooperativa, então se isso acontecer eu saio daqui e vou pegar carteira assinada.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

O ato cooperado institui, portanto, uma relação de propriedade extremamente relevante para a dimensão da forma social da qualificação. Em primeiro lugar, como não há relações de assalariamento, o trabalho objetivamente não constitui uma mercadoria, portanto também não o é a qualificação do trabalhador. Por mais que haja diferenças de remuneração entre os cooperados, o tempo socialmente necessário para desenvolver capacidade técnicas individuais é apropriado de forma coletiva, constituindo um patrimônio econômico que não pode ser incorporado de forma privada enquanto o trabalho do coletivo dele se utilizar. No nível da unidade produtiva, o trabalho coletivo subordina o capital privado.

A dimensão de valor ou social da qualificação, conceito defendido por Invernizzi (1996) destaca a dimensão da qualificação que está para além do conteúdo, considerando a sua finalidade, e, portanto, entendendo como a forma social condiciona os elementos objetivos e subjetivos que caracterizam o trabalho qualificado. Considerando, como a autora, a qualificação como um par dialético conteúdo-forma, técnico-social, é possível compreender que não só conteúdos cognitivos, comportamentais e psicofísicos constituem a qualificação, como também elementos que, condicionados pela lógica da valorização, são resultado das relações sociais de trabalho, especialmente ligados à distribuição do valor gerado pelo trabalho: estrutura (distribuição) de ocupações, hierarquização entre “categorias” profissionais, critérios de avaliação e de remuneração, duração da aprendizagem, entre outros.

O ato cooperado como finalidade social da CTMC, em comparação à finalidade de lucro, influencia alguns conteúdos da qualificação, principalmente no que se refere a uma distribuição mais equilibrada dos conhecimentos sobre o contexto de atuação da organização e a uma maior possibilidade de desenvolvimento de competências. Contudo, novamente há uma aceitação acrítica da lógica de mercado na distribuição das retiradas mensais, e sua relação com a manutenção de uma divisão técnica do trabalho marcada pela polarização entre trabalhos manuais e intelectuais.

“Nós usamos uma estrutura de mercado. Nós usamos pesquisa de mercado. Agora mesmo eu vou pras empresas similares, que tem os mesmos trabalhos que os nossos e vejo o quanto eles tão pagando. Porque não tem como tu competires com o mercado. Tu tens que pagar

salários iguais aos do mercado. Tem pessoas que entendem assim: se é uma cooperativa, a gente precisa pagar melhor, e agente paga um diferencial, pra gente poder competir né. Porque pra gente competir não é fácil, o pessoal valoriza muito carteira assinada. Então a gente tem que ter um diferencial.” (ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS, SÓCIA-FUNDADORA, ENSINO SUPERIOR, 42 ANOS)

“Tu tens que te adaptar à lei de mercado. Ou tu pagar o que o mercado ta pagando ou tu não tens esses profissionais. Isso é uma política que a gente adota, senão tu não tens como manter a tua estrutura.” (DIRETOR ADMINISTRATIVO, 2 ANOS DE CTMC, ENSINO SUPERIOR, 47 ANOS)

A aceitação da hegemonia do mercado foi sendo reforçada à medida que a organização amadureceu. No processo de constituição da cooperativa, o grupo de trabalhadores empreendeu, com o auxílio de assessoria, uma série de debates em âmbito coletivo da qual resultou uma vontade de estabelecer critérios mais simétricos de remuneração.

“Nos debates iniciais sobre cooperativismo tinha muita gente que achava que todo mundo deveria ganhar igual, mas a gente teve que se afastar disso, principalmente por causa do nosso ramo de metalurgia, que a gente tem que competir com grandes empresas. A gente se viu obrigado a diferenciar.” (ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS, SÓCIA-FUNDADORA, ENSINO SUPERIOR, 42 ANOS)

“Tem cooperativas que têm retiradas iguais, porque tem cooperativas que conseguem fazer isso. Que tem uma produção mais igual. No início da cooperativa nós fizemos partes iguais, até o engenheiro ganhava igual. Nossa primeira retirada foi R\$ 60,00 pra cada um, nós distribuimos em partes iguais. Mas com o tempo a gente começou a relação nossa de trabalho, que a gente não ia suportar um engenheiro ganhando igual a um ajudante na fábrica. Numa assembléia, porque o cara vai sumir, e a gente começou a debater isso. Nós temos então um desafio, que é ter um fixo por mês, que na cooperativa não tem lucro, só tem sobra. O que sobra das despesas e gente distribui. Mas não temos como fazer partes iguais porque nós não podemos competir com o mercado. E nós decidimos que vamos pagar um fixo e um X acima do mercado, Então ajudante ganha cima do mercado, caldeireiro, soldador, o engenheiro ganha conforme o engenheiro, não acima, tem um teto, não pode passar do teto. Então a remuneração é um desafio nosso, é uma situação. Então o coordenador ganha um tanto, o líder ganha um tanto. E tudo tem que sair da encomenda, do produto, E como tu não vais concentrar renda, tu distribuis no pagamento de cada sócio.” (VICE-PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 50 ANOS)

No momento da constituição da organização, a discussão sobre as finalidades sociais da cooperativa foram muito intensas e fortemente alimentadas por propósitos políticos ligados aos princípios do cooperativismo⁴². O arrefecimento da formação política conjugado às constantes pressões por competitividade, no entanto, esvaziaram os questionamentos sobre a lógica de mercado e seus efeitos sobre a divisão técnica do trabalho.

“Nós precisamos de um engenheiro mecânico e um engenheiro mecânico não pode ganhar a mesma coisa que um ajudante. Não tem como. A grande diferença se dá na distribuição de sobras. Porque senão tu não consegues profissional do mercado. Nós pensávamos de todo mundo ganhar igual no início da cooperativa, mas tu não consegues. Com a experiência do dia-a-dia a gente viu que não dá, porque como tu vais fazer uma faculdade se não tem retirada pra isso? Então nós não vamos crescer, nós vamos ficar sempre... Daí os níveis, daí cada função com a sua posição.” (ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS, SÓCIA-FUNDADORA, ENSINO SUPERIOR, 42 ANOS)

“Não pode um profissional ganhar como um outro profissional, não pode um ajudante ganhar como um engenheiro, não pode um caldeireiro ganhar como um supervisor, não tem como, cada caso é específico de mercado, bem simples.” (PRESIDENTE, SÓCIO FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL, 62 ANOS)

Pari passu com a consciência ingênua sobre o mercado está a naturalização da divisão técnica do trabalho. É claro que não seria pela simples vontade de reduzir diferenças históricas de distribuição de qualificação que a cooperativa conseguiria, sem resistências de ordem mercantil, superar a heterogestão. Mas é bastante evidente que o esvaziamento dos conteúdos políticos ligados à contra hegemonia no âmbito dos processos formativos dos cooperados possui extrema influência sobre as diferenças na distribuição das retiradas. A falta de consciência crítica sobre a relação dialética entre relações de propriedade e divisão do trabalho, ou seja, sobre a totalidade das relações de produção em que se insere a cooperativa, é ao mesmo tempo causa e sintoma da incapacidade em estabelecer relações mais coletivistas.

⁴² Livre e aberta adesão dos sócios; gestão e controle democrático dos sócios; participação econômica do sócio; autonomia e independência; educação, treinamento e informação; cooperação entre as cooperativas; interesse pela comunidade. (D5)

“Não desfazendo de nenhuma função, mas um engenheiro que estudou não vai ganhar igual ao caldeireiro que é burro. Não pode. Porque é alto escalão. Então a gente fez um desafio de cada um ser a sua sobra, mas a retirada não pode, porque são funções diferentes. Porque eu não vou me matar pra aprender, fazer um trabalho difícil, se eu podia estar varrendo e ganhando a mesma coisa que o outro que estudou. Mas chega no fim do ano, a cooperativa deu 100.000 de lucro, é dividido igual pra todo mundo. A retirada é que é diferente. A cooperativa, na verdade, não é isso aí, é todo mundo ganhando igual, mas a gente se colocou esse desafio porque senão não ia funcionar.” (CALDEIREIRO, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO, 55 ANOS)

Entre a distribuição de remuneração imposta pelo mercado como pressão para que a cooperativa desenvolva critérios de remuneração diferenciadores e a vontade de distribuir o resultado de forma mais igualitária, os cooperados adotaram uma posição conciliatória com relação à remuneração. Assim, eles diferenciam o valor do tempo de trabalho entre os trabalhos mais simples e mais complexos, mas igualam o valor da distribuição das sobras. Além disso, observou-se que a diferença de remuneração interna é bem inferior na CTMC se comparada à uma empresa capitalista do setor.

“No fundo, no fundo eu sou a favor dessa diferença. Porque o cara não vai estudar, se formar, pra ganhar a mesma coisa que eu como ajudante sem estudo. Então eu sou a favor, cada um com seu salário. Lá no final do ano, na hora de rachar, aí sim é igual.” (AJUDANTE DE CALDEIREIRO, 3 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 23 ANOS)

“Cada função tem uma exigência, uma pressão, então não tem como não ser diferente. Só se tu fores balizar muito acima, porque senão tu não tens como manter o quadro. Não que o engenheiro não quer ganhar a mesma coisa que o soldador, mas se tu fores balizar por baixo salário do engenheiro com o do soldador, eu vou embora, todo mundo vai embora.” (ANALISTA DE ORÇAMENTO E VENDAS, 7 ANOS DE CTMC, ENSINO MÉDIO, 37 ANOS)

A lógica da solidariedade no sentido anteriormente abordado, em muitos momentos, oscila em detrimento da valorização da meritocracia burocrática. Em apenas um dos cooperados, pertencente ao grupo de fundadores da cooperativa, constatou-se a permanência de uma discussão inicialmente realizada, embora sua reflexão não alcance o nível do questionamento sobre a divisão técnica do trabalho (trabalho manual X trabalho intelectual).

“Eu sempre fiz um discurso de cooperativismo, porque eu acho que tem que ser todo mundo igual. Diferenciar por função tá errado. Porque se é todo mundo igual, é tudo igual. Mas uns falam que não, um diretor financeiro, um engenheiro, que fizeram faculdade, ficou lá 7 anos dentro de uma faculdade, não vai ganhar a mesma coisa que um soldador. Um ajudante não vai ganhar a mesma coisa que um soldador, que vai estar só ajudando o soldador. Daí o soldador não vai querer. Mas eu acho que o certo era ganhar todo mundo igual. Principalmente um líder de setor, que faz a mesma coisa que o profissional da equipe, e ganhar mais só porque é líder. A diferença é que ele tá ali de líder, mas o profissional é igual. Então eu acho que deveria diferenciar por profissão, mas não por hierarquia, por cargo.” (SOLDADOR, SÓCIO-FUNDADOR, ENSINO MÉDIO INCOMPLETO, 35 ANOS)

Para este cooperado, as funções relacionadas à coordenação de equipes não deveriam diferenciar-se em termos de remuneração, já que não implicariam diferentes necessidades objetivas de reprodução.

4 CONCLUSÃO

Este estudo procurou entender a relação entre qualificação e autogestão, a partir da análise das possibilidades concretas de organização coletivista da produção associada, imersa em relações capitalistas de produção. A categoria de fundo para a elaboração do problema de pesquisa é a da práxis, de forma que o pressuposto fundamental aqui adotado é o da unidade indissolúvel que caracteriza o processo de conhecimento humano: a teoria e a prática.

Colocar a autogestão como perspectiva de organização social implica pensar a práxis num sentido revolucionário, em que, no processo de conhecer, a consciência alcança novos níveis de apropriação da estrutura da coisa. Escolheu-se, portanto, como objeto da pesquisa uma fábrica recuperada, entendendo que nela encontram-se uma síntese de múltiplas determinações relacionadas ao tema de interesse. Pensar sobre as possibilidades e, portanto, sobre os limites de organização coletivista em meio à lógica da heterogestão pressupõe a crítica à prática crítica.

A relação entre trabalho e conhecimento, conforme já argumentado anteriormente, historicamente vem sendo associada à noção de qualificação no capitalismo. Conclui-se que a qualificação como categoria teórica apresenta força explicativa para a relação que se pretende estabelecer, vinculando à idéia de conhecimento à de poder, no sentido de capacidade.

A análise do caso da CTMC permitiu concluir que a qualificação relaciona-se com as possibilidades de enfrentamento à organização heterogerida somente à medida que, a partir de um tensionamento político, proporciona aprendizagens relativas à insubordinação a uma ordem sócio-econômica instituída.

O caso dos trabalhadores aqui analisado mostrou que o fato gerador do empreendimento coletivo foi motivado pela necessidade de manutenção dos postos de trabalho, o que, em princípio, não possui vinculação com um projeto sócio-econômico não capitalista. A intervenção do sindicato como mediador no processo de luta pelos postos de trabalho permitiu ao grupo vislumbrar a possibilidade de substituição da relação de assalariamento pela de trabalho associado. Essa possibilidade começou a ser assumida pelo coletivo quando

os trabalhadores tomaram a decisão de acampar nas dependências da fábrica até que a situação fosse solucionada. Durante a experiência de acampamento, o grupo amadureceu a decisão de tomar o controle da fábrica, a partir da discussão e análise dos riscos envolvidos na decisão. O sindicato representou, nesse processo, um ator significativo para a sensibilização e formação a respeito da forma de associação cooperativa, o que abrangeu questões relacionadas a relações de propriedade e gestão baseadas nos princípios do cooperativismo.

Em alguns depoimentos levantados nessa análise, houve menção ao fato que, para os sócios fundadores, a constituição da cooperativa como forma de assumir o controle da fábrica passou a assumir o significado não só de uma alternativa de renda, mas de uma relação de trabalho diferente, sem a subordinação à figura do patrão. Os debates iniciais realizados para a construção do estatuto da cooperativa apontavam para a constituição de relações de trabalho bastante pautadas pela noção de igualdade, tanto no que se refere à distribuição dos resultados financeiros quanto à participação nas decisões. No entanto, a prática de trabalho, que implicou o enfrentamento de um projeto de cooperativa com o real das relações econômicas de mercado, foi sinalizando ao grupo as imensas dificuldades de instituição de novas relações de trabalho no interior da cooperativa.

Constatou-se que a qualificação técnica necessária ao domínio coletivo do processo produtivo foi essencial para que o grupo assumisse o controle da organização, mas que sem a formação política e de gestão em cooperativismo o fato não teria acontecido. No desenvolvimento de suas atividades, no entanto, a CTMC acabou privilegiando ações de formação técnica relativa aos processos de produção em detrimento à formação política, o que representou, em grande medida, o arrefecimento de práticas com características autogestionárias na organização.

Assim pode-se verificar, a partir do caso estudado, a tese que a **qualificação para a contra-hegemonia, constituindo-se como par dialético entre conteúdo e forma social, tem como a mediação fundamental o conteúdo político-crítico, no sentido da transformação ontológica do trabalhador assalariado em produtor livremente associado.** No caso da CTMC, a quase ausência de ações pedagógicas intencionais de formação e

reflexão políticas está profundamente relacionada com o esvaziamento da dimensão coletivista.

Em contato com a produção científica sobre autogestão e temas conexos no Brasil, como o cooperativismo e a economia solidária, observou-se a predominância de uma tendência espontaneísta sobre a relação entre trabalho e conhecimento. Em vários casos, observou-se o argumento de que a experiência de trabalho associado seria pedagógica por si só: ao vivenciar a organização sem patrão, o trabalhador não mais aceitaria a condição de subordinação assalariada. Em outros tantos casos, observou-se uma transposição de conceitos inadequada entre trabalho associado e autogestão, como se uma mudança em termos jurídicos magicamente fosse capaz de transformar as relações concretas de trabalho. Ainda em certos discursos acadêmicos e midiáticos, constatou-se a veiculação de uma ideologia que delega à qualificação do trabalhador, num sentido técnico, o poder de panacéia.

Em todos esses discursos pressentiu-se um entendimento inadequado sobre o trabalho com práxis. Se é verdade que o trabalho, como atividade tipicamente humana, é composto pela unidade fundamental entre prática e teoria, o papel mediador do conhecimento crítico é fundamental para a construção de um projeto societário contra hegemônico. A teoria, como momento da práxis que possibilita que as necessidades imediatas sejam reconhecidas e substituídas, como autodeterminação, por outras mais elaboradas, é elemento sem o qual não há transformação social. Por outro lado, a qualificação, entendida vulgarmente como conjunto de conteúdos técnicos que capacitam o indivíduo para o trabalho eficiente, não dota de condições a organização coletiva autogestionária, visto que os conteúdos técnicos aqui considerados são aqueles mesmos construídos sob o jugo do capital.

A constatação, portanto, de um esvaziamento teórico da relação entre trabalho e conhecimento, abstraindo iniciativas de trabalho associado da totalidade das relações de produção capitalistas e repercutindo no estreitamento ideológico da noção de qualificação, contribui para que as práticas de trabalho associado assumam um sentido muito mais de

ajustamento às relações de produção do capitalismo contemporâneo do que da construção de novas relações.

Tal afirmação vincula-se ao argumento de Gramsci (1989) que a formação unitária, ou seja, a que objetiva a unidade fundamental entre teoria e prática (não a sua oposição como pólos antagônicos) pressupõe o desenvolvimento de capacidades tecnológicas e políticas (especialista + dirigente). Entende-se como condições para essa transformação a propriedade coletiva dos meios de produção, a construção de um domínio coletivo sobre o processo de produção e gestão.

No caso da CTMC, constatou-se que, a exemplo da grande maioria das iniciativas de recuperação de empresas no Brasil, há uma vinculação com o movimento de luta dos trabalhadores, cujo articulador principal é a figura do sindicato dos trabalhadores. A luta contra o autoritarismo nas relações de trabalho no âmbito da empresa característico da década de 80 cede lugar a estratégias de tomada do controle das fábricas na década de 90, com a crise da indústria nacional. O projeto autogestionário vinculado, então, à criação de cooperativas de produção, se constrói na relação íntima com a formação política, mas tende, como constata Novaes (2007), a enfraquecer-se à medida que essa dimensão cede lugar ao objetivo imediato de geração de renda. A própria estratégia dos sindicatos de sugerir a tomada das fábricas assume um caráter de organicidade, já que a organização das cadeias produtivas no capitalismo contemporâneo pressupõe relações de subcontratação, das quais as cooperativas de produção associada fazem parte. Conforme defendem vários autores (HARVEY, 2001; DUPAS, 2001), o capitalismo global se orienta por duas lógicas complementares, quais sejam, a concentração de capital em poucos grupos econômicos, localizados no centro das cadeias produtivas, e a fragmentação do processo produtivo em formas organizacionais dispersas geograficamente, de forma que quanto mais estas organizações se afastam do centro – em termos de qualificação e nível de produtividade –, menos possibilidades de exercício do poder elas possuem. Assim, a exploração do trabalho abarca níveis e formas muito diversificadas dentro da mesma cadeia produtiva, incluindo, nas organizações mais centrais, uma força de trabalho altamente qualificada, e bem remunerada – coberta de relações formais de trabalho-, ao mesmo tempo em que retoma formas de trabalho pré-capitalistas

– como é o caso do trabalho doméstico. A formação de cooperativas de produtores associados, em muitos casos, é resultado desse movimento de segmentação do processo produtivo, segundo o qual trabalhadores, por motivo de estabelecer uma composição orgânica mais otimizada do capital, são deslocados para a periferia das relações de trabalho, tendo que assumir os riscos da flexibilidade cada vez mais intensa da produção capitalista. A mudança de status da relação de assalariamento à de produtor associado representa, na grande maioria dos casos de fábricas recuperadas, a exclusão dos trabalhadores de uma relação de trabalho coberta por garantias sociais e a inclusão dos mesmos em condições em que estes assumem o papel de patrões de si mesmos. É o movimento de exclusão para uma nova inclusão, esta de forma mais subordinada.

No caso da CTMC, essa relação também se observa. O ramo de caldeiraria média e pesada, por possuir uma natureza de trabalho ainda artesanal em certo nível, não possui índices de produtividade muito altos, o que afasta o interesse dos grandes grupos concentradores de capital. Ainda assim, é um setor indispensável à cadeia produtiva naval, de hidrogeração e petroquímica, sobretudo em momento de aquecimento da economia nacional. Dessa forma, a CTMC, pelo perfil de trabalho que emprega aos produtos que elabora, não atingirá padrões de produtividade que permitam uma remuneração mais alta do trabalho dos seus associados. Apesar disso, pode-se considerar que ela goza de relativa autonomia com relação ao processo de produção, já que não possui dependência com relação a poucos fornecedores – como é o caso das fábricas faccionistas.

Na luta diária pela sobrevivência econômica nesse contexto produtivo, a CTMC prioriza a qualificação no sentido técnico, e o coletivo distancia-se do movimento de luta de classe.

É necessário considerar a densidade dos elementos ideológicos e culturais autônomos de classe trabalhadora envolvida no empreendimento de autogestão e que, em geral, encontram-se relacionados com a presença ativa de organizações populares, como sindicatos, partidos e outras. Embora a presença desses elementos ideológicos, culturais e organizacionais desempenhe um papel muito relevante na constituição das organizações de autogestão, no geral, essa força social é ainda bastante frágil em sua capacidade de influir

sobre a mentalidade e o comportamento dos trabalhadores.
(VIEITEZ e DAL RI, 2001, p. 105)

O esvaziamento da dimensão de classe da qualificação é em grande parte responsável pela naturalização do mercado como instância hegemônica e pelo fetiche da tecnologia capitalista, nos termos desenvolvidos na seção anterior. No momento em que a organização fixa como objetivo de suas ações de formação exclusivamente a adequação ao mercado, perde de vista a possibilidade de constituição de redes de cooperação comercial com outras organizações de trabalho associado, bem como as possibilidades de construção de tecnologias de produção e de processo mais adequadas a finalidades sócio-ambientais. O fetiche do mercado e da tecnologia é, assim, o fetiche da qualificação, esvaziada aqui de seu conteúdo de classe.

Em vários sentidos constata-se esse fato. Há uma ausência de ações de formação política, como já se afirmou anteriormente, e há também uma ausência de momentos e espaços para uma reflexão crítica da prática organizacional. Assim as vivências de insubordinação, experimentadas na constituição da cooperativa, não avançam, e nem sequer se perpetuam como dimensão histórica nos processos de socialização de novos associados. Como vontade contra-hegemônica, a autogestão necessitaria ser investida com mais empenho, pois para ser construída e alimentada necessita de um processo de desnaturalização das práticas sociais que pressupõe tempo e conteúdo crítico. No caso da CTMC, essa vontade apresenta-se confusa, segmentada. Não há espaços para formação e reflexão dessa natureza, e o discurso do cooperativismo confunde-se com o do empreendedorismo. E nesse sentido, nem o sindicato, nem governo e nem a maioria das organizações de apoio parecem contribuir para a desnaturalização do mercado como instância hegemônica.

Observou-se também na CTMC uma disposição bastante forte à adesão a tecnologias de gestão tipicamente capitalistas, com deficiente desenvolvimento de metodologias do trabalho em grupo que proporcionem melhores níveis de diálogo coletivo. Não há investimento ou percepção da necessidade de investimento em metodologias desse tipo, de forma que a tecnologia de gestão tipicamente capitalista é percebida como sinal de progresso. Apesar dos avanços em vários aspectos sob o ponto de vista de

gestão democrática, há uma limitação concreta à apropriação coletiva dos saberes relativos à gestão, aproveitando a idéia de Misoczky et al. (2008). Nesse ponto, entende-se inclusive que não se trataria de uma tarefa, ao contrário do que defendem os autores, de reapropriação dos saberes da gestão, mas de uma construção de novas tecnologias de gestão, baseadas sobretudo no diálogo como espaço pedagógico, que tem como consequência a construção de uma subjetividade mais segura de si. E entende-se que isso só poderia ser realizado a partir do vislumbre de um projeto organizacional coletivista. Se não há um projeto desse tipo no horizonte, o grupo acaba acomodando-se à tecnologia de gestão existente, e conseqüentemente reforçando a divisão de trabalho herdada da relação capitalista de produção.

O desenvolvimento da pesquisa levou à conclusão de um outro ponto de tese à hipótese de base relacionado. No caso da CTMC, a gestão coletivista, pressupondo **o domínio coletivo do processo de trabalho, não significa um retrocesso na divisão técnica do trabalho, mas o controle coletivo sobre os aspectos da gestão. Nesse sentido, a participação das decisões é elemento essencial para a constituição do produtor livremente associado, e só pode ser obtida quando o trabalhador assume coletivamente a responsabilidade sobre a gestão, sem a qual a participação reduz-se à chancela de decisões burocraticamente definidas.** Entende-se que um maior envolvimento coletivo nos aspectos relativos à gestão implicaria uma nova configuração das qualificações do grupo de trabalhadores. Uma distribuição de responsabilidades diferente no que toca à tomada de decisão implicaria uma nova forma de divisão técnica do trabalho, menos marcada pela separação em ter atividades de concepção e execução dos processos organizacionais.

Outro aspecto observado é a qualificação deve considerar sempre a interação entre qualificação individual e coletiva, pois a forma como as qualificações individuais se distribuem é muito relevante para o projeto autogestionário. O simples somatório de qualificações individuais não é suficiente para alcançar o sentido da práxis contra hegemônica. Para o projeto político não basta viabilizar a sobrevivência financeira do empreendimento, no sentido de uma autonomia do grupo num sentido econômico-financeiro, mas igualmente a condição de expressão ou capacidade criadora através do

trabalho. Assim a coletivização da propriedade dos meios de produção não viabiliza imediatamente a autogestão na unidade produtiva se não se considerar a superação da divisão técnica do trabalho entre trabalho manual e intelectual.

A esse respeito constatou-se uma dificuldade de superação da divisão técnica do trabalho relacionada à formação de base dos trabalhadores. Há, no caso da CTMC, grupos de cooperados com diferentes perfis de qualificação, o que interfere diretamente na qualidade da práxis por eles experimentada. Nesse sentido, os trabalhadores que demonstraram maiores possibilidades de apropriação da atividade são aqueles cuja atividade é predominantemente intelectual, mas que conseguem ter domínio aos conhecimentos práticos ligados à produção direta. Sua atividade é, assim, articulação entre teoria e prática, de forma que o acesso tanto ao terreno da ciência como do mundo da produção lhes confere um alargamento da atividade possível no que tange a relações de trabalho mais emancipatórias.

Assim, outro ponto de tese que se pode extrair do estudo é a idéia de que **a responsabilidade sob a gestão está profundamente relacionada à divisão técnica do trabalho, entre trabalho predominantemente intelectual e trabalho predominantemente manual, de forma que a elevação dos níveis de educação tecnológica, como condição para a redução da polarização na qualificação na produção direta, constitui-se também como condição para o controle coletivo da organização (gestão).**

Considerando-se o conjunto mais amplo dos trabalhadores associados, observa-se que há, de uma forma geral, um engajamento subjetivo maior com o trabalho em função da mudança nas relações de propriedade e suas conseqüências com relação à expansão das instâncias de participação. Em muitos casos, no entanto, esse engajamento não é suficientemente forte – ou investido – para vencer a “sedução” da relação de assalariamento, coberta de *status* e garantias legais. Há, assim, um alargamento da atividade possível, e dessa forma um desenvolvimento no sentido da função psicológica do trabalho. O trabalho é, efetivamente, mais importante no campo da hierarquia de valores do que o capital na prática da CTMC. Contudo, ao vislumbrar, pela experiência, uma relação de trabalho mais satisfatória no interior da fábrica, o cooperado também passa a ter muita consciência dos limites e dificuldades do trabalho

associado em meio às relações capitalistas de produção. A tarefa de construção de relações organizacionais coletivistas em meio ao individualismo hegemônico pressupõe um forte investimento em qualificação no sentido anteriormente defendido, e não será posta em desenvolvimento se o envolvimento da organização não incluir a articulação econômico-política com outras organizações.

Conclui-se, finalmente, que a organização produtiva de trabalho associado, em especial a fábrica recuperada, como nas palavras dos próprios cooperados da CTMC, é uma escola. Nela encontram-se uma multiplicidade de elementos, imbricados no enfrentamento entre a subordinação e à autonomia, que representam um espaço pedagógico onde se imprimem novos sentidos ao trabalho. Há, em relação a organizações tipicamente capitalistas, avanços em termos do aprendizado coletivo sobre: relações mais respeitadas, isonômicas e solidárias entre os membros da organização, conteúdos relativos à gestão organizacional, experiências mais satisfatórias com relação à atividade de trabalho e valorização do trabalho em detrimento à propriedade privada. Na totalidade das relações capitalistas de produção, contudo, a experiência da CTMC, como tantas outras de trabalho associado, está muito aquém de constituir-se como agente de transformação social.

REFERÊNCIAS

ACKERLEY, María Isabel. **Fábricas recuperadas y comunicación horizontal**: un modelo que redefine el poder. Disponível em <http://www.rebellion.org/docs/58566.pdf>. Acesso em: 31 de mar de 2010.

ALANIZ, Erika Porceli. **Qualificação Profissional**: um estudo das práticas educacionais em uma empresa de autogestão. São Paulo: Editora UNESP, 2007.

ALVES, Gilberto. **A Produção da Escola Pública Contemporânea**: Campo Grande: Editora UFMS; Campinas: Autores Associados, 2001.

ATTIE, Janaína P. **Organizações Solidárias de Produção – subversão ou submissão ao capital?**: uma análise sobre as possibilidades de emancipação pelo trabalho. Dissertação de mestrado. Curitiba: UFPR, 2007.

BACHELARD, Gaston. **A Epistemologia**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BERNSTEIN, Paul. Necessary elements for effective worker participation in decision making. **Journal of Economic Issues**. v X, n 2, june 1976.

BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do Pensamento Marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

BRUNO, Lúcia. Educação, qualificação e desenvolvimento econômico. In: BRUNO, Lúcia. **Educação e Trabalho do Capitalismo Contemporâneo**. São Paulo: Atlas, 1996.

CASTIONI, Remi. **Da Qualificação à Competência**: dos fundamentos aos usos – o PLANFOR como dissimulador de novos “conceitos” em Educação. Tese de Doutorado. Campinas: Unicamp, 2002.

CHRISTOFFOLI, Pedro. **O Desenvolvimento de Cooperativas de Produção Coletiva de Trabalhadores Rurais no Capitalismo**: limites e possibilidades. Dissertação de mestrado. Curitiba: UFPR, 2000.

CLOT, Yves. **A Função Psicológica do Trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006.

DAGNINO, R. . A Tecnologia Social e seus desafios. In: Antonio De Paulo et al.. (Org.). **Tecnologia social**: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004, v. , p. 187-210.

DUPAS, Gilberto. **Economia Global e Exclusão Social**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

ENRIQUEZ, Eugène. **Les Jeux du Pouvoir et du Désir dans l'Entreprise**. Paris: Desclée de Brouwer, 1997.

FAJN, Gabriel. Fábricas Recuperadas: la organización en cuestión. **Labouragain**, 2004. Disponível em <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/fajn.pdf>. Acesso em: 31 de mar de 2010.

FARIA, José Henrique de e ATTIE, Janaína P. Contradições, limites e possibilidades de sobrevivência das organizações solidárias de produção diante da economia de mercado: relacionando experiências. X Colóquio Internacional sobre Poder Local. Salvador: CIAGS-UFBA, 2006.

FARIA, José Henrique de. **Competência e Qualificação**. Texto de caráter provisório, disponibilizado pelo autor, que comporá a atualização da obra "**Economia Política do Poder**: as práticas organizacionais do controle nas organizações. V 1." Em breve.

FARIA, José Henrique de. **Economia Política do Poder**: as práticas organizacionais do controle nas organizações. V 3. Curitiba: Juruá, 2004.

FARIA, José Henrique de. **Economia Política do Poder**: fundamentos. v. I. Curitiba: Juruá, 2004.

FARIA, José Henrique de. **Gestão Participativa**: relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA, José Henrique de. **Tecnologia e Processo de Trabalho**. Curitiba: Editora da UFPR, 1992.

FARIA, Maurício S. de; DAGNINO, Renato; NOVAES, Henrique T.. Do fetichismo da organização e da tecnologia ao mimetismo tecnológico: os labirintos das fábricas recuperadas. **Revista Katálisis**, Florianópolis, v. 11, n. 1, Junho 2008. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802008000100012&lng=en&nrm=iso. Acesso em 06 fev 2010.

FISCHER, Maria Clara B. e TIRIBA, Lia. De olho no conhecimento “encarnado” sobre trabalho associado e autogestão. **Educação**. 13(3) 201-210, setembro/dezembro de 2009. São Leopoldo, Unisinos.

FRIEDMANN, Georges. **O Trabalho em Migalhas**. São Paulo: Perspectiva, 1972.

GERMER, Klaus. A relação abstrato/concreto no método da economia política. In CORAZZA, G. **Métodos da Ciência Política**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. V. 35, n. 3, p. 20-9. Mai/Jun de 1995.

GRAMSCI, A. Americanismo e fordismo. In: Maquiavel, a Política e o Estado Moderno. 5ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.

GRAMSCI, A. **Os Intelectuais e a Organização da Cultura**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.

GREENBERG, Edward. **Workplace Democracy**: the political effects of participation. Ithaca and London: Cornell, 1986.

HARVEY, David. **Condição Pós-moderna**. 14ª. Ed. São Paulo: Loyola, 2005.

INVERNIZZI, Noela. **Automação e qualificação do trabalho: elementos para um enfoque dialético**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Política Científica e Tecnológica. Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1996.

KOPNIN, Pável. **A Dialética como Lógica e a Teoria do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

KOSIK, Karel. **Dialética do Concreto**. 7ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

KUENZER, Acácia (org.). **Ensino Médio**: construindo uma proposta para os que vivem do trabalho. São Paulo: Cortez, 2000.

KUENZER, Acácia, ABREU, Claudia, GOMES, Cristiano. A articulação entre conhecimento tácito e inovação tecnológica: a função mediadora da educação. **Revista Brasileira Educação**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 36, dez 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782007000300006&lng=pt&nrm=iso>. Acessado em: 13/05/2007.

KUENZER, Acácia. As relações entre conhecimento tácito e conhecimento científico a partir da base microeletrônica: primeiras aproximações. *Educar em Revista*, Curitiba, v. n.esp, n. 1, p. 13-33, 2003.

KUENZER, Acácia. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim Técnico do SENAC**. v. 30, n. 3, p. 1-14, set/dez/2004. Disponível em: <<http://www.senac.br/BTS/303/boltec303g.htm>>. Acesso em: 14/09/2006.

LIMA, Jacob C. Paradoxos do trabalho associado. **Tempo Social**, revista de sociologia da USP. São Paulo, v. 21, n. 1, p. 113-132. junho 2009.

LIMA, Jacob. Paradoxos do trabalho associado. **Tempo Social**, Revista de Sociologia da USP, v. 21, n. 1. P.113-132. São Paulo, 2009.

LIMA, Sandra Mara Maciel de. Tecnologia versus qualificação: impactos no setor de saúde. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 2, dez. 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482003000200011&lng=pt&nrm=iso>. Acessado em 27 nov. 2009.

LOURENÇO, Mariane L. **Cooperativismo e Subjetividade**: um estudo das dimensões da autogestão, do tempo e da cultura solidária. Curitiba: Juruá, 2004.

LUXEMBURGO, Rosa. **Reforma ou Revolução?** São Paulo: Expressão Popular, 1999.

MACHADO, Lucília R. de S. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. p. 9-23. In: MACHADO, Lucília R de S. et al. **Trabalho e Educação**. Campinas: Papius, 1992.

MANACORDA, Mario A. **Marx e a Pedagogia Moderna**. São Paulo: Cortez, 2000.

MANFREDI, Silvia M. Trabalho, qualificação e competência: das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**. [online] v. 19, n. 64. 1999.

MARIANA, Fernando. **Autonomia, Cooperativismo e Movimentos dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST)**: contribuições educativos para autogestão e pedagogias de levante. Dissertação de Mestrado: USP, 2003.

MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. Livro I. 19ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

MÉSZÁROS, István. **A Teoria da Alienação em Marx**. São Paulo: Boitempo, 2006.

MÉSZÁROS, István. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

MISOCZKY, Maria Ceci, SILVA, Joysinett e FLORES, Rafael. Autogestão e práticas organizacionais horizontalizadas: amplificando sinais. **Anais do V EnEO**. Belo Horizonte, junho de 2008.

NASCIMENTO, Cláudio. **Do Beco dos Sapos aos Canaviais de Catende**: autogestão, socialismo e poder popular. Disponível em [HTTP://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_becosapos.pdf](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_becosapos.pdf), acessado em 21 de julho de 2010.

NAVILLE. Pierre. Essai sur La Qualification Du Travail. Paris : Librairie M. Rivière, 1956.

NOSELLA, Paolo. Trabalho e perspectivas de formação dos trabalhadores: para além da formação politécnica. **Revista Brasileira de Educação** [online]. P 137-151. v.12, n. 34, 2007.

NOVAES, Henrique T., FARIA, Maurício. Para onde vão as empresas recuperadas?. In: **Encontro Nacional de Economia Política**, 2009, São Paulo, PUC. A Crise Financeira Mundial e as Alternativas de Desenvolvimento da América Latina, 2009. v. 1.

NOVAES, Henrique T. A autogestão como magnífica escola: notas sobre a educação no trabalho associado. **Revista Curriculum**, São Paulo, v.5, n.1, dez 2009.

NOVAES, Henrique T. De tsunami a marola: uma breve história das fábricas recuperadas na América Latina. **Revista Lutas e Resistências**, Londrina, n. 2, p. 84-97, 1º sem 2007.

NOVAES, Henrique T. **O Fetiche da Tecnologia**: a experiência das fábricas recuperadas. São Paulo: Expressão Popular, 2007a.

OLIVEIRA, Avelino. **Marx e a Exclusão**. Pelotas: Seiva, 2004.

PAGÈS, Max et alii. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PAGÈS, Max. **A Vida Afetiva dos Grupos**: esboço de uma teoria da relação humana. São Paulo: Vozes, 1976.

PONTES, Daniele. **Configurações contemporâneas do Cooperativismo Brasileiro**: da economia ao direito. Dissertação de mestrado. Curitiba: UFPR, 2004.

ROTHSCHILD-WHITT, Joyce. The collectivist organization: na alternative to rational-bureaucratic models. **American Sociological Review**, PP. 509-527, vol. 44, n. 4, Aug 1979. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/2094585>. Acesso em 11/03/2010.

RUBIN, Isaak Illich. **Teoria Marxista do Valor**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

SAVIANI, Dermeval. O choque teórico da politécnica. **Trabalho, Educação e Saúde**. 1(1), p. 131-152, 2003. [online] Disponível em . Acessado em 11 jan 2010.

SAVIANI, Dermeval. O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. In: FERRETI, Celso et al. **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994.

SAVIANI, Dermeval. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação** [online]. 2007, v. 12, n. 34, PP. 152-165. Acessado em 27/03/2009.

SCHWARTZ, Yves. De la qualification a la competence. **Société Française**. Paris, n. 37, p. 19-25, oct./nov./dec. 1990.

SCHWARTZ, Yves. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 19, n. 65, dez 1998. Disponível em : <http://www.scielo.br>. Acesso em: 20/03/2009.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e uso de si. **Pro-posições**. Campinas, v. 1, n. 5 (32), jul 2000. Disponível em: <http://www.proposicoes.fe.unicamp.br>. Acessado em: 05/09/2009.

SILVA, Sandra Terezinha da. **A Qualificação para o Trabalho em Marx**. Tese de doutorado. Curitiba: UFPR, 2005.

TARTUCE, Gisela Lobo B. P. **O que há de novo no debate da “qualificação do trabalho”?**: reflexões sobre o conceito com base nas obras de George Friedmann e Pierre Naville. Dissertação de mestrado. São Paulo: USP, 2002.

THOMPSON, Paul. Jugando a ser trabajadores cualificados. **Sociologia del Trabajo**. Madrid, n. 7, otón 1989.

TIRIBA, Lia. Cultura do trabalho, autogestão e formação de trabalhadores associados na produção: questões de pesquisa. **Revista Perspectiva**, Florianópolis, v. 26, n. 1, 69-94, jan./jun. 2008.

TIRIBA, Lia. Cyltura do trabalho, autogestão e formação dos trabalhadores associados na produção: questões de pesquisa. **Revista Perspectiva**, Florianópolis, v. 26, n. 1, 69-94, jan-jun 2008.

TOURAINÉ, Alan. A organização profissional da empresa. In: FRIEDMANN, Georges e NAVILLE, Pierre. **Tratado de Sociologia do Trabalho**. v. I. p. 445-492. São Paulo: Editora da USP, 1973.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, Poder e Ideologia**. 3ª ed. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

VARGAS DE FARIA, José R., LEAL, Anne P., ATTIE, Janaína P., HIRAYAMA, William H., MATOS, Raquel D. e DUTRA, Renata S. Autogestão e poder: esquema de análise das relações de poder em organizações com características autogestionárias. **Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Belo Horizonte, jun 2008.

VARGAS DE FARIA, José Ricardo. **Organizações Coletivistas de Trabalho: autogestão nas unidades produtivas**. Dissertação de mestrado. Curitiba: UFPR, 2003.

VIANA, Nildo. **Escritos Metodológicos de Marx**. Goiânia: Alternativa, 2007.

VIEITEZ, Candido G. e DAL RI, Neusa Maria. **Trabalho Associado: cooperativas e empresas de autogestão**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. Organização qualificante e modelos de competência: que razões? que aprendizagens? **Formação Profissional**. n 5, p. 5-10, mai/ago

1995. Disponível em:
http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/133/5_pt_zarifian.pdf. Acesso em: 17/11/2008.

ANEXO 1 - METODOLOGIA DA PESQUISA

Todo trabalho científico, além de sua sustentação teórico-empírica, deve fundamentar-se em procedimentos metodológicos apropriados. A metodologia de pesquisa deve estar coerente com o problema de pesquisa apresentado, assim como com seus objetivos. Deve, ainda, estar em consonância com os pressupostos discutidos na base teórica, possibilitando, assim, o desenvolvimento harmônico entre a teoria e a verificação empírica dos dados coletados.

Na introdução do estudo, problematizou-se a questão central da pesquisa da seguinte forma:

COMO A QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES ASSOCIADOS RELACIONA-SE COM AS POSSIBILIDADES DE CONSTRUÇÃO DE PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS EM UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO?

OBJETIVOS

O **objetivo geral** deste trabalho, em vista do problema elaborado, consiste em **compreender as formas como a qualificação pode capacitar um coletivo de trabalho associado a organizar-se na perspectiva autogestionária, tanto como pressuposto quanto como resultado.**

Como **objetivos específicos**, propõe-se:

1. Reconstituir o percurso histórico da organização em estudo no que se refere à sua vinculação com a autogestão e seus correlatos (cooperativismo, economia solidária, etc.);
2. Analisar como a organização em questão se aproxima do projeto de organização coletivista, levando-se em consideração os aspectos organizacionais da autogestão na unidade produtiva e seus elementos constituintes;

3. Examinar como os aspectos da qualificação se relacionam com a configuração organizacional dos casos pesquisado, abordando:
 - 3.1. De que forma a composição da qualificação das pessoas em suas dimensões técnica e social compõem um par dialético coerente ou adequado aos aspectos coletivistas;
 - 3.2. Em que medida a organização possibilita oportunidades de qualificação no sentido conciliar o trabalho com o desenvolvimento das potencialidades humanas e a capacidade de satisfação de suas necessidades;
 - 3.3. Em que sentido se dá a relação do trabalho como atividade-síntese entre a dimensão conceitual e da experiência prática, entre as instâncias individual e coletiva;
4. Avaliar como a qualificação insere-se na dinâmica de enfrentamento das organizações-foco de uma lógica “híbrida”, qual seja, a identificação a um projeto autogestionário de organização concomitantemente à sobrevivência em meio a relações mercantis.

CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de conteúdo que serviram de instrumento para a compreensão da realidade pesquisada são basicamente duas: a qualificação e as características autogestionárias no nível da unidade produtiva. Tais categorias estão assim construídas nesse estudo:

Qualificação

A qualificação está aqui definida como capacidade para o trabalho historicamente determinado, o que pressupõe o domínio sobre o trabalho. É constituída historicamente pelas relações de propriedade e pela divisão do trabalho, o que revela a sua natureza dialética entre os pólos da forma social (finalidade) e do conteúdo (meio). A qualificação como síntese (capacidade) pressupõe o engajamento subjetivo, no sentido da sinergia entre habilidade corporal e construção mental.

QUADRO 10 - QUALIFICAÇÃO

QUALIFICAÇÃO COMO DOMÍNIO		TECNOLOGIA			ENGAJAMENTO SUBJETIVO (ATIVIDADE POSSÍVEL)
CONTEÚDO (divisão do trabalho)	TÉCNICO (tecnológicos)	FÍSICA	SIMPLES		
			SOFISTICADAS		
	DE CLASSE (ideológico-políticos)	DE GESTÃO	DE ORDEM INSTRUMENTAL		
			DE ORDEM COMPORTAMENTAL E IDEOLÓGICA		
		CONHECIMENTO DAS NECESSIDADES HUMANAS			
		CONHECIMENTO DO CONTEXTO DE ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO			
FORMA SOCIAL (relações de propriedade)	DISTRIBUIÇÃO DE OCUPAÇÕES	CONCEPÇÃO x EXECUÇÃO			
		SIMPLES x COMPLEXAS			
	REMUNERAÇÃO DO TRABALHO	GRAU DE TRABALHO CONDENSADO			
		NECESSIDADES OBJETIVAS DE REPRODUÇÃO (idade, número de dependentes)			

Características autogestionárias na unidade produtiva

Adotar-se-á como conceito de autogestão na unidade produtiva a definição de Faria (2004, p. 321): “uma forma de organização, pelos produtores, da produção das condições materiais de sua própria forma de existência, a partir de relações de responsabilidade entre trabalhadores unidos por interesses e vínculos sociais comuns, de maneira que cada sujeito do grupo social se sinta comprometido, tanto ética e moralmente quanto em sua práxis política, com os demais sujeitos da organização”. As Organizações Solidárias de Produção supõem uma gestão democrática tanto na esfera decisória quanto na da propriedade dos meios de produção”, e caracterizam-se de seguinte forma:

- I. não são capitalistas, mas contradições do modo de produção;

- II. se contrapõem à lógica da acumulação do capital, mas atuam no interior do sistema de capital;
- III. não são alternativas de geração de emprego e renda, mas formas política e economicamente organizadas de trabalho não capitalista.

Suas características podem ser apreendidas segundo quatro aspectos:

- vínculo de solidariedade
- gestão democrática
- apropriação da atividade
- distribuição dos resultados

Um maior detalhamento sobre os elementos que constituem cada um desses aspectos pode ser encontrado no quadro 6.

HIPÓTESE

A hipótese de base que orienta esse estudo é a de que

A qualificação para a contra-hegemonia, constituindo-se como par dialético entre conteúdo e forma social, tem como a mediação fundamental o conteúdo político, no sentido da transformação ontológica do trabalhador assalariado em produtor livremente associado.

Tal afirmação vincula-se ao argumento de Gramsci (1989) que a formação unitária, ou seja, a que objetiva a unidade fundamental entre teoria e prática (não a sua oposição como pólos antagônicos) pressupõe o desenvolvimento de capacidades tecnológicas e políticas (especialista + dirigente). Entende-se como condições para essa transformação a propriedade coletiva dos meios de produção, a construção de um domínio coletivo sobre o processo de produção e gestão.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo de casos de natureza qualitativa. Segundo Yin (2001, p. 32), a técnica do estudo de caso

É uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida

real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o seu contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utilizam múltiplas fontes de evidência

Além disso, o estudo de caso representa uma estratégia adequada quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando se tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos, inseridos em algum contexto da vida real. Neste estudo, optou-se por um estudo de caso porque esta técnica possibilita o agrupamento de um número expressivo de dados, utilizando várias formas de coleta com um grau de detalhamento mais apurado, já que a proposta é privilegiar mais profundidade do que amplitude na pesquisa.

O primeiro critério de escolha para a organização foco do estudo foi possuir uma trajetória razoavelmente bem sucedida de funcionamento sob a proposta do cooperativismo sob o comando dos produtores diretos, embora **não se parte do pressuposto que as características coletivistas aqui levantadas encontram-se plenamente realizadas**. O critério de disponibilidade para a participação na pesquisa, compartilhando informações com certa profundidade também foi considerado, além da viabilidade geográfica. A partir desses critérios, selecionou-se o caso de uma fábrica recuperada do setor de metalurgia, cujo controle foi assumido pelos trabalhadores em 2001 após serem “abandonados” pelo grupo familiar que detinha a propriedade e controle da organização, situada em Canoas, RS – CTMC (Cooperativa dos Trabalhadores Metalúrgicos de Canoas).

Os procedimentos metodológicos são de natureza descritivo-qualitativa. A pesquisa descritiva tem como propósito principal a descrição das características de determinado fenômeno - no caso a cooperativa de produção, e sua relação com outras categorias analíticas, ou seja, a qualificação. Além do mais, o procedimento qualitativo foi escolhido por uma série de razões: ter o ambiente natural como fonte direta dos dados, bem como o pesquisador como instrumento-chave; manter o pesquisador preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; possuir caráter descritivo, os dados tenderem a ser analisados indutivamente e por que o significado é a preocupação essencial desta abordagem (TRIVIÑOS, 1994).

Num estudo de caso, um dos fatores que o torna exemplar é a exaustiva coleta de evidências relevantes (YIN, 2001), sendo as mesmas obtidas em diferentes momentos e por meio de variadas fontes (GODOY, 1995). Os dados foram coletados de três fontes distintas: entrevistas, documentos e observação.

A coleta de dados se deu em duas etapas distintas. Num primeiro momento, foram realizadas entrevistas de roteiro semi-estruturado com responsáveis pela gestão da cooperativa a fim de se obter uma caracterização da mesma no que tange aos aspectos e elementos constitutivos da autogestão. Também foram coletados documentos referentes às políticas e práticas de gestão das organizações, processo de trabalho, histórico de constituição, entre outros dados. Na CTMC também foi observado um processo de integração de novos cooperados e a atuação dos trabalhadores da produção *in loco*. Essa primeira etapa de aproximação da realidade ocorreu entre os meses de fevereiro e março de 2010.

Após esse primeiro contato com a organização, entre setembro e novembro de 2010 foi realizada mais uma série de entrevistas com demais cooperados, que ocupam diferentes funções e níveis de decisão na cooperativa, bem como possuem tempo de cooperação, escolaridade e idade diferentes entre si. O número de entrevistas realizadas foi determinado da lógica da pesquisa qualitativa, que sugere que, à medida que os discursos começam a se repetir, não apresentando mais conteúdos novos ao pesquisador, as categorias relativas àqueles conteúdos vão sendo satisfatoriamente abordadas. Isso se comprova pelo tempo decrescente necessário para a realização das primeiras entrevistas em relação às últimas, salvo condições isoladas de cada entrevistado – desembaraço, tempo de organização, etc.

Também foram analisadas nesse período as atas das assembleias realizadas pela cooperativa desde a sua criação, visto que esse representa o principal espaço de tomada de decisão na fábrica. A relação dos documentos utilizados como fonte de dados secundários nesse estudo encontra-se ilustrada no quadro 11.

QUADRO 11 – DADOS SECUNDÁRIOS

Nome	Cod.	Tipo de mídia
Estatuto social	D1	Impressa
Regimento interno	D2	Impressa
Projeto da nova fábrica CTMC	D3	CD
Reportagens vinculadas na mídia sobre a CTMC	D4	CD
Manual de integração para novos cooperados	D5	Impressa
Descrição de competências das funções na organização (84 funções)	D6	Virtual
Atas das assembléias (72 atas)	D7	Impressa
Pesquisa de clima organizacional	D8	Virtual
Plano estratégico para 2011	D9	Virtual
Indicadores de desempenho organizacional	D10	Virtual
Site da CTMC (www.ctm.ind.br)	D11	Virtual

As entrevistas realizadas foram transcritas e submetidas a um procedimento de análise de conteúdo. A análise de conteúdo constitui-se de

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1994, p. 42).

Dessa forma, a análise de conteúdo oscila entre dois pólos: o do rigor da objetividade e o da fecundidade da subjetividade. Os objetivos deste método repousam em duas dimensões: a de ultrapassar a incerteza de uma leitura pessoal, tornando-a válida; e a de enriquecer a leitura, auxiliando a descobrir conteúdos que um olhar imediato do texto não revela. Na prática, portanto, o método funciona como tentativa exploratória que aumenta a propensão à descoberta, assim como para verificar, através de uma análise sistemática, uma afirmação ou hipótese de pesquisa.

Quanto ao seu aspecto instrumental, a análise de conteúdo não consiste em apenas um instrumento, mas em um conjunto de técnicas de análise das mensagens. Neste estudo, utilizou-se a análise de categorização temática, na qual os conteúdos são organizados em categorias significativas para o objeto de estudo. Inicialmente, as categorias escolhidas foram os aspectos da organização coletivista (autogestão) e seus elementos constituintes. Dessa forma, os trechos da fala dos entrevistados foram categorizados segundo tais aspectos. Posteriormente, para cada trecho categorizado, relacionou-se o conteúdo à categoria da qualificação. Esse

procedimento permitiu preencher um quadro, cuja estrutura pode ser visualizada no quadro 13. Foram realizadas 17 entrevistas, conforme especifica o quadro 12.

QUADRO 12 – ENTREVISTAS REALIZADAS

Data	Cod	Função	Tempo CTMC	Duração
Fev2010	E1	Presidente	Sócio fundador	1h40min
Fev2010	E2	Vice-presidente	Sócio fundador	1h15min
Fev/2010	E3	Coordenador Sistema de Gestão Qualidade	9 anos	1h20min
Fev2010	E4	Analista de Gestão de Pessoas	Sócia fundadora	33min
Fev2010	E5	Gerente de Produção	4 anos	1h45min
Set2010	E6	Diretor administrativo	2 anos	51min
Set2010	E7	Caldeireiro	Sócio fundador	57min
Set2010	E8	Caldeireiro	Sócio fundador	45min
Set2010	E9	Soldador	Sócio fundador	15min
Set2010	E10	Soldador	Sócio fundador	40min
Nov2010	E11	Ajudante de caldeiraria	3 anos	50min
Nov2010	E12	Ajudante de caldeiraria	2 anos	40min
Nov2010	E13	Inspetor de qualidade	Sócio fundador	45min
Nov2010	E14	Analista de métodos e processos	2 anos	34min
Nov2010	E15	Analista de PCP ⁴³	4 meses	15min
Nov2010	E16	Pintor	2 anos	29min
Nov2010	E17	Orçamento e vendas	7 anos	35min

QUADRO 13 – ESTRUTURA DE CATEGORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

MOTIVO		TRECHOS DAS ENTREVISTAS			QUALIFICAÇÃO
PROJETO DE ORGANIZAÇÃO ENTRE MEMBROS DECISÃO	PARTICIPAÇÃO	PARTICIPAÇÃO GRAU PARTICIPAÇÃO / DE			
		TEMAS	O QUE É PRODUZIDO		
			DISPOSIÇÃO DOS EXCEDENTES		
			AGENTES DE PRODUÇÃO		
MEIOS DE PRODUÇÃO					
	NÍVEL ORGANIZACIONAL				
RESPONSABILIDADE		RESPONSABILIDADE / GRAU DE RESPONSABILIDADE			
		QUESTÕES SOBRE			
		NÍVEL ORGANIZACIONAL			
INFORMAÇÃO					

⁴³ Planejamento e Controle da Produção

ACESSO			
DOMÍNIO			
AÇÃO			
ORGANIZAÇÃO INTERNA DO TRABALHO			
DIVISÃO TÉCNICA DO TRABALHO			
TECNOLOGIA FÍSICA			
RITMO DE TRABALHO			
PROPORÇÃO TEMPO DE TRABALHO E TEMPO LIVRE			
DISTRIBUIÇÃO DO RESULTADO			
TEMPO DE TRABALHO			
NATUREZA SOCIAL DO TRABALHO			
NECESSIDADES OBJETIVAS DE REPRODUÇÃO			
COLETIVIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO			
QUESTÕES GERAIS DE REQUISITO DA FORÇA DE TRABALHO			

As atas das assembléias foram também analisadas, porém sem uma técnica específica de análise de conteúdo. A relação das atas analisadas pode ser visualizada no quadro 14.

QUADRO 14 – ATAS DE ASSEMBLÉIAS DA CTMC

Tipo	Quantidade
Geral ordinária	15
Geral extraordinária	43
Do conselho de administração	14
<i>Total</i>	<i>72</i>